李升伯传

【中国纺机工业的先驱】

BIOGRAPHY OF LI SHENGBO

龚玉和 龚励 著



浙江工商大学出版社



【李升伯三女李佩芸】



李升伯传

【中国纺机工业的先驱】

BIOGRAPHY OF LI SHENGBO

龚玉和 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

李升伯传 / 龚玉和，龚励著. —杭州：浙江工商大学出版社，2015.5

ISBN 978-7-5178-1064-3

Ⅰ.①李… Ⅱ.①龚… ②龚… Ⅲ.①李升伯(1896～1985)—传记 Ⅳ.①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第091988号

李升伯传

龚玉和　龚　励著

责任编辑　张婷婷

封面设计　王好驰

责任印制　包建辉

出版发行　浙江工商大学出版社

(杭州市教工路198号　邮政编码310012)

(E-mail:zjgsupress@163.com)

(网址:http://www.zjgsupress.com)

电话:0571-88904980,88831806(传真)

排　　版　杭州朝曦图文设计有限公司

印　　刷　虎彩印艺股份有限公司

开　　本　710mm×1000mm　1/16

印　　张　17.5

字　　数　269千

版 印 次　2015年5月第1版　2015年5月第1次印刷

书　　号　ISBN 978-7-5178-1064-3

定　　价　49.00元

浙江工商大学出版社营销部邮购电话　0571-88904970

一代师表

应寿纪题

应寿纪　题词

开拓创业
无私奉献
年高望重
光辉一生

诚孚同学联谊会敬题

诚孚同学联谊会　题词

序　言

李升伯(1896.2.23—1985.11.10),浙江上虞驿亭人,是我国一位杰出的纺织实业家、教育家。本书记录了升伯先生跌宕起伏的一生、他的成长轨迹与心声,尤其重要的是,通过他走过的曲折道路,窥探到中国民族纺织事业曾经走过艰难险阻的旅途。因此,本书也是一部波澜壮阔的近代纺织工业史。

升伯先生是一位爱国者。爱国不是一个激昂的口号,更不是谋取利益的工具,而是要付出沉痛的代价和牺牲的。可以说,升伯先生是一位成功者,实现了一生的四大愿望。有人以为,成功意味着获取更多的财富或权力,而升伯却将自己的财产散给了大众,让神州大地的每位父老乡亲受惠受益。在历史鼎革之际,在中华民族面临着即将被西方国家经济制裁之前,他将经纬纺织机械制造厂制造纺织机械整套专用设备抢救回国。这套当时最精良的机械设备所生产的纺织机器,装备了全国大多数纺织厂,带动了新中国一个甲子的纺织工业,润及全民族的每一位男女老少。

可是升伯先生及家人,多少年来,无怨无悔,默默地用自己的薪水偿还因抢救这套纺织机械设备而欠下的巨额债务,直至1971年(升伯先生时年75岁)时,才厘清债务退休。

1978年,升伯先生返国,担任上海纺织工业管理局顾问,继续为改革开放出谋献策,用“春蚕到死丝方尽”概括并不为过,这也是本书要告诉大家的故事。

说到升伯先生的为人处世,人们不约而同地用了一个词“高瞻远瞩”。其实,寥寥数字怎能概括他的一生事迹?他早年主持革新大生纱厂管理体

制，主导改良通州棉种；在“孤岛”创办纺织学校，为战后培养人才；在重庆规划战后全国纺织工业布局；在新中国成立之初抢救纺织母机设备（由于当时西方国家对我国实行贸易“禁运”政策，国家是不可能获得世界一流之整套纺织机械制造专用设备的）；在 1978 年改革开放政策初露曙光之时，毅然回国。

升伯先生一生的每一步足迹无一不诠释了在每个历史转折时期，他都选择了正确的道路。他的爱国行为，为实现自己一生理想所付出的努力，正是神州大地芸芸众生的楷模。

杭州师范大学教授、浙江省政协文史委员会特邀委员

林正秋

2013 年 12 月 30 日

目　　录

导　言

当回眸 20 世纪中国历史长卷之时，有的人，如此具有争议；有的事，如此让人悔憾。可是，另有一些人，他们的所作所为，或许，当时令人困惑，而今蓦然回首，竟然那么令人感叹。李升伯正是一代士人的写照，尤其是 20 世纪中叶，为抢救当时最先进的制造纺织机械专用成套设备回国而倾家荡产，为战后民生恢复做出了贡献。而后，又为厘清债务而无怨无悔地操劳。

1978 年回国，继续为改革开放竭尽余力，凡此种种，令人油然而生敬意。

浙东乡风熏染

1896 年 2 月 23 日，李升伯出生在浙江上虞，在那里度过了少年时代。

上虞，一个浙东的濒海地区，那里阡陌相望，低山丘陵，塘荡遍布，农商兴旺，向有“烟雨水乡”之称。农业以水稻、棉花为主，小麦、大豆、蚕桑次之。这些家乡作物贯穿了升伯一生的事业，无论是在国内，还是侨居海外，言谈著述，无不散发出乡土的芳泽。

上虞地区适宜于种植大豆，大豆制品又可做成各式各样的美味佳肴，升伯先生旅居海外之时，撰文建议联合国粮农组织在全球推广种植大豆，以解决第三世界之饥荒与营养不足。曾著述《中国食品与文化》(*CHINESE FOOD AND CULTURE*)，对大豆及豆制品大力推广，不遗余力。

至于中国的民族纺织工业，升伯更是倾注了毕生的心力、精力、财力。可以说，他一生所取得的成就，与乡土风物密不可分。

秉承了上虞人的性格

升伯的老家在上虞驿亭的白马湖畔，白马湖为县境三大湖泊之一。那里山川秀丽，民勤地沃，孕育了兴盛的上虞文化。

南北朝时，谢灵运、谢惠连、谢朓等相继居留上虞，咏山诵水，被誉为“一代山水田园文人”。

上虞人性格刚正、倔强、执着，不畏强权，忠厚爽朗，敢说敢为。东汉时，孟尝被誉为一代廉吏；南宋时，李光当面斥责秦桧陷害忠良，力主抗金；明代时，乡人叶经、陈绍、谢瑜、徐学诗，刚正不阿，数次冒死弹劾严嵩，史称“上虞四谏”。

升伯秉承了他们的性格，敢冲勇闯，不计个人得失。少年时代来到上海，就读于上海民立中学，受到当时“西风东渐”的影响，目睹东西文化交融下上海的民生经济以及工商业状态，立志奋起直追，终于拼出一片天地。

第一章

升伯青少年时代

自古以来，上虞百姓除了种粮植棉、围垦海塘以外，就是外出打工谋生，上虞人无不以刻苦耐劳、技艺精湛而闻名遐迩。

上虞物产丰硕，居民勤俭，具有不懈的创业精神。

清光绪二十四年（1898）上虞就已有了钱庄，这种类似于现代金融服务业的行业在甬、杭、绍等城市刚刚兴起，上虞就紧随其后了。

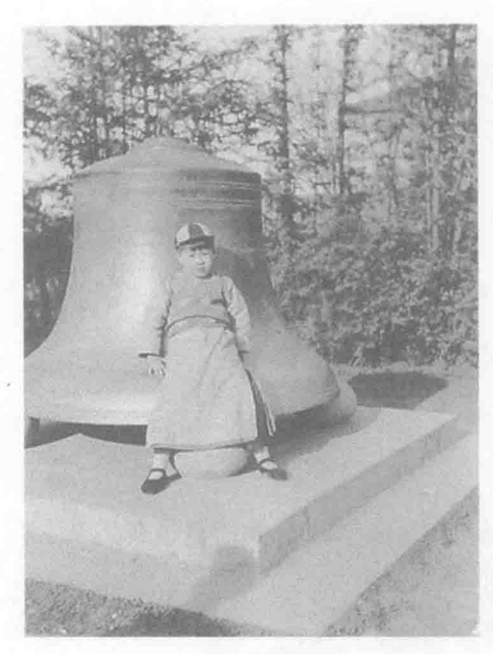
启蒙教育

19 世纪末 20 世纪初，上虞人开始向更上层领域进取。

升伯的父亲，李济生，也许是上虞第一代由乡村走向城市金融行业的人。济生到上海学做生意，也就是到商行当学徒，最初在一家钱庄做伙计，慢慢做到领班。随后创办了一家钱庄，称为永丰钱庄，自己担任副理，之后与人合伙创办了滋丰钱庄、和丰钱庄，同时，成为浦东银行董事及中和银行的监察人。

1896 年 2 月 23 日，升伯出生之时，李济生在沪上钱庄业已经小有名气了。济生一生乐于助人，在乡间筑桥铺路，捐助学校，热衷于公益事业，常为人称道。少年时代的升伯是在驿亭度过的，就读于一家私塾，叫做经氏义塾，课本有《三字经》《百家姓》《千字文》《千家诗》等，因此自幼积淀了较深的国文功底。

清末民初，上虞已经兴办了不少洋学堂。升伯就读于春晖学堂，该校首开浙江省中学界男女同校之先河；聘请了一大批名师硕彦，诸如李叔同、夏


李升伯少年时代

丏尊、朱自清、朱光潜、丰子恺、刘质平、刘薰宇等先后在此执教，实行教育革新，推行“人格教育”“爱的教育”“感化教育”和“个性教育”等。

蔡元培、黄炎培、吴稚晖、俞平伯、柳亚子等来此讲学，推行新教育，传播新文化。学校一时声誉鹊起，时有“北南开，南春晖”之说。

升伯正是秉承了春晖学堂的“人格教育”精髓，不屈不挠，无私无我，实现实业救国之梦。他在手记中说道：“在我读中学时，就买了一些梁启超的书，我一直在阅读他写的文章，从中获益匪浅。”

在春晖学堂数年后，升伯转学到了上海民立中学，继续求学。



李升伯与夫人田毓英(1920)

民立中学，创办于 1903 年，以英文教学见长。升伯说：“在十几岁时，我在民立中学读书，学了英文、数学、物理，所以我对出洋考察学习感兴趣。后来，在父母安排下与上虞一个书香人家女儿田毓英结婚。”

田家有姐妹三人，毓英当大，自幼受过私塾教育，知书达理，为人宽厚。虽说升伯一生的道路跌宕起伏，但两人历经甘苦，不离不弃。

在变革的每个时期，毓英都能挺身而出，支持丈夫。升伯在垂暮之年的手记中，花费了不少笔墨对伴随多年的妻子称赞有加，反复说："我一生的事业如果没有毓英的支持，很难取得这么多的成就。"



升伯夫人田氏三姐妹(20世纪20年代)

参加首届世界丝业博览会

1922年，李升伯在上海的一家丝厂任职，对丝绸产生了浓厚的兴趣。由于他对丝绸业具有独到的知识与见解，人们推举他作为中国丝业代表团成员，参加在纽约举办的第一届世界丝业博览会。

那次丝博会中国代表团的团长是丁澍霖，副团长为徐锦荣，成员有吴申伯、毕茹清等人。此次博览会对升伯的事业产生了重大影响，以至于在他晚年手记中，对当时的情景仍描述得十分细致。

他说，代表团带去了从黄帝、西陵姬发明的蚕丝及许多东方丝织服饰，还带去了缫丝车、京缎织机、薄纱织机、轻丝织机、提花织机、织锦机，加上多种传统刺绣工具，使得中国馆几乎成了机声辘辘的工厂。

当穿着丝绸服装的姑娘出现在观众面前时，人们眼前为之一亮，东方女孩之靓，中国丝绸品质之优、服饰之美，映衬了中国女子娇小玲珑的身材，让每一个与会者怦然心动。

织机旁边，有身着丝绸服饰的东方美女表演，背景是大幅种桑喂蚕的图画，构成的一幅幅亚洲田园风光画面，吸引了来自各国的无数观众。

许多美国人还是第一次见到东方的这种神奇丝绸，好奇地注视着展品。

缫丝、织丝、刺绣、裁剪、缝制，姑娘心灵手巧的表演，让与会者赞叹不已。解说员只用了三个词描述姑娘的天性——DEVOTION(忠诚)、TACK(机警)、INTELLIGENCE(聪明)。

听了讲解员的介绍，一个念头闪过升伯的脑海：如果东方女子小巧玲珑的身材，配上迷人的丝绸服装，那是何等婀娜多姿，何等优雅华贵，何等令人心醉神迷！

他又诘问自己，为什么不能将中国丝绸服饰推向全世界呢？

升伯说："三位主办者，美国丝业公会主席 ROBERT CHINEY、秘书 HENRY SAWEYETR、督察 HENRY SAWEYER 非常惊讶，中国人的展品是如此神奇。"（引用李升伯手记）

临别酒会上，东道主由衷地说："我们要感激中国人，他们为博览会带来了举世无双的丝绸服饰，中国文化是如此博大精深，中国丝绸使得本次博览会蓬荜生辉。"

与会人士承认，在过往的岁月中，大家忽略了中国人为世界文明做出的贡献。从展品中，他们看到了华人的智慧、才干与创造力。

一位美国朋友，检验所（李升伯手记中并未指明）的所长 LSEORGE DAUGHTY 在闭幕式上说："中国是一个古老文明的国家，他们将取得更伟大的成就。"

日本代表团也过来道贺，说到其实日本丝绸 100%源自中国。

次日，《纽约时报》用整版篇幅报道了中国丝绸品所产生的震撼。

会后，代表团团长丁澍霖询问大家，对于本届丝博会做何感言？

升伯说："我们花了五个月的筹备，所付出的心血，我只想说一句话'人尽其才，物尽其用'了，没有浪费时间，没有浪费心血，取得令人满意的结果，让世人看到了东方文化的博大精深。中国，不仅不是一个落后民族，而且是一个领先于全球现代文明的国家。"

考察美欧日各国纺织业

展览会结束以后，升伯开始了考察美国棉纺业之旅。

他从新英格兰、纽约开始，一直到北卡罗来纳、南卡罗来纳、得克萨斯等地，考察了大部分产棉区，同时，参观了当地的纺织企业。

人们告诉他，美国人今天取得的成就，乃是依靠棉纺业起家的。美国经济之所以发达，一是种植棉花，他们将棉花称为"王者之棉"（KING-COTTON）；二是依靠纺织工业，他们仰赖这两个产业赚来的钱，兴办教育，拓荒兴农，开发交通、工业、动力、矿产，以及发展重工业。

升伯到了马萨诸塞、纽约、费城等地方，一口气走访了十几所学校，接

着，又到南方看了 SEORGIA UNIVERSITY，这些学校均拥有相当规模的植棉专科。这次考察改变了他的志向，由蚕丝转为攻读棉纺专业。

“有无顶尖人才，决定事业的成败”

在丝博会上，升伯结识了亨利（CHINEY）和瓦特（WAUGHTY），经他们介绍，终于如愿以偿地进入了宾夕法尼亚纺织学院攻读纺织工程，凭该学院颁发的奖学金读完了纺织工程学。

有一次，银行家摩根到校演讲，结束时，升伯站起来，问道：“摩根先生，如果一家企业想要获得成功，需要哪些基本条件？有秘诀吗？”

摩根说：“企业的成功没有秘诀，成败取决于‘人’，在欧美国家，最优秀的人才不在政府而在企业；在企业中，精英不在车间，大多集中在营销部门。因此销售部集中了全美的顶尖人物。在美国，每位业者都清楚，只有拥有最优秀的销售员，才能在博弈中取胜，立于不败之地。”

摩根又说：“众所周知，科技领域每年都有创新，业者必须善于捕捉信息，引进新技术，才有可能超越别人、超越自我而有所建树，只有精于此道者，才能胜人一筹，不断扩展自己的事业。”

摩根还说：“销售者成功的先决条件是必须要获得董事会的信任，利用自己的经验，掌握最新资讯，将信息迅速据为己用。由此，这些人必须为企业终生服务，美国之所以经久不衰，就是依靠此法，年复一年地积累起来的。”摩根的这番讲话成为升伯一生的座右铭。

往后的岁月，无论受聘于大生纱厂、中国棉纺织染实验馆，还是主持诚孚高级职员养成所，或在中国纺织建设公司任职，乃至于自己创办经纬纺织机器制造厂，一路过来，他都将物色、扶植精英人才摆在首位。

在手记中，他再三说：“我坚定不移地相信，有无‘顶尖人才’决定事业之成败。”

纺织业对国家发展初始，有举足轻重之功

学业结束后，升伯在回国途中顺道访问了英国、法国、意大利、瑞士、日本五国，考察这些国家的纺织工业。

手记中说道："我查考了这些国家的经济发展史，发现他们无一例外，经济起飞的初始，全都借助于纺织工业。从英国的曼彻斯特、苏格兰，法国的里昂，意大利的米兰，瑞士的苏黎世，日本的大阪、东京、名古屋等地，了解到纺织业对国家的工业化有举足轻重之功。"

关注各国员工的教育水平

升伯除了考察纺织业对国民经济的功效之外，还对这些国家教育事业进行研究。他发现欧美纺织企业的职工几乎全部是纺织专科学校或者中等学校毕业生。

他又说，除了日本之外，欧美各国没有深夜工（后来日本也废除了）。而且，每个国家都有颇具规模、设备崭新的纺织专科学校。

在瑞士考察时，让他羡慕不已的是，瑞士人几乎百分之百接受过高等教育，他说："欧洲人坚定不移地相信那句'天生我材必有用'的话。人类只要健康，只要智力健全，没有'蠢才'与'天才'之分，人人都是有用之材，有些人，或许有人认为他'蠢'，其实，只是别人没有发现其潜在才华而已。"

到了意大利，他对见到的每一件新鲜事物都感到好奇，同时，又不无遗憾地说："意大利还有30%的人不识字；英、美、法等国不识字的人仅10%左右。"他又说："反观中国，当时文盲人数没有官方统计，不过，至少也在总人数的80%—90%。"

什么是企业决胜的关键？

升伯在参访这些国家纺织工业时，特别注重他们的企业管理方法，说道："我感受到，他们（欧美国家）管理的科学化，也就是注重技术、机器运转效率及产量，员工参照制造厂所定的机器生产标准来采购原料、计算成本。换句话说，即训练挡车工参照标准机器效率工作，因此，各个车间都有专人核定成本。"

他写道："由此，我觉得，此种方法非常合理，不过，采用此法须有三个先决条件，一是八小时工作制；二是原料适合标准；三是员工技术能力适应规定的标准。"

他强调说，现代纺织工业重视销售，公司让最优秀的员工从事贸易。只有灵活的贸易手法，人尽其才，物尽其用，企业才能顺风顺水。

在英国考察时，他找到了英国纺织厂的优点：长年纺一种纱，20S；长年用一级棉花。企业资金充裕，在棉花价格低落季节买足全年原料储备。

接着，升伯将英国纺织企业与中国国内纱厂进行比较，感叹地说："国内纱厂仍采用'工头制'，技术有限、管理松懈；没有成本核算，仅靠'毛估估'计算产销价值，造成耗棉多，产值低，靠低成本原料、低工资及低息维系企业生存。如果与欧美日同类企业相比，坦率地说，国内纱厂所做的事，其实只是苟延残喘而已。"

最后，他说："我懂得了，什么才是企业决胜的关键。"

考察服装业的创新与管理体制

升伯美欧之旅的下一站是意大利，他首先关注的是米兰服装业。

他说："只有将棉布生产提高到服装产业，占领服饰市场，才能提升它的附加值，关键的问题是教育与最新技术的运用。

"米兰的成功在于积极引进新设备、新技术。尤其是服装业，服装设计和款式紧跟时尚潮流，甚至追上素有'服装之都'之称的法国。以前世界服装潮流全都盯着巴黎，而现在人们竟然跟着意大利款式走了。"

他参访了米兰服装产业所涉及的服饰推广领域，包括服装厂、销售公司、纺织院校以及设计部门，还考察了配套单位及后勤设施。

在考察了意大利服饰企业后，升伯感叹地说："米兰纺织教育、纺织技术、服装款式，每个新品的推出都能迎合潮流，他们特别关注服饰时尚，不断创新，力求四季翻新。"

他说："我感到，米兰服装创新并不仅着眼于少数时尚阶层，他们更注意大众的偏好，中低阶层的需求，尽力做到价廉物美以吸引更多关注。"

升伯到瑞士考察(1924)，发现几件使他惊讶的事：

1. 全民皆兵，瑞士只有四百多万人口，个个身体结实。

2. 没有文盲，无论男女老少都受到高等教育，旅游是瑞士最大行业，建有旅游学院，训练旅游人才，课程面面俱全，如 FONDUE(菜名)，我叫它"瑞

士火锅”,一道唯一吸引游客的菜。

在大学里,这道菜居然成了一堂必修课,以新鲜的奶油加调味品做汤,等汤滚起来了将切成薄片的嫩牛肉浸入奶油汤,其味无穷,无意之中,这道菜式居然为瑞士的旅游业燃了一把火。

瑞士,一个实行计划经济的山地之国,平原少,有半年要受到风雪侵袭,生存必须依靠精确灵活的计划经济,办炼钢厂,引进德国设计,用自己的方式加以调整。如他们的利达(REITER)纺机厂,采用自己生产的钢材,纺织机刚开始时就同英国的泼辣脱厂竞争,而今排名全球第二。

无论是棉、毛、丝,瑞士人只生产高档服装与法国竞争,所有的服装设计师都是世界一流的,由于采用计划经济,才会没有服装积压或卖不出去的现象。

农业方面,奶牛是经过精选的良种牛,生产的巧克力,味道好得举世无双。

旅游业收入占各产业收入的首位。国家虽小,百姓住房比别国宽敞,饮食质量高于他国,尤其是当地水质优良、空气清新,几乎没有污染。

虽说传统钟表业受到挑战,不过,没有波及其国力,也没有增加失业率。

考察企业的销售方式

考察的最后一站是日本,升伯将日本纱厂与欧美纺织企业做了比较,说道:“一个企业如果想要成功,除了关注教育与最新科技研究成果以外,就是它们的销售部门了。”日本纺织业的生产与贸易相辅相成,不过,日本与欧美国家有点区别,他们将企业最优秀的人才集中在一个部门,称“东绵公司。”

他说:“东绵是三井的支公司,资金由三井提供,并为三井服务。而三井的分公司与办事处遍布全球,专营棉花收购及纱布销售;人员全部精通英文,不仅能书写,还能讲流利的英语。毫无疑问,销售人员几乎全在商科学校毕业,而后,这些人再到纺织院校接受职业培训,销售员懂得从原料一直到制成品的整个生产过程,甚至能研判国内外棉纺织业的发展趋势,向管理层提出真知灼见。”

升伯考察了东绵公司的各个领域，寻找企业生产的基本规律，写道："东绵依靠三井公司财力支撑，每当棉价低落之时，购进并储足棉花。至于说工厂的作业，只需要负责生产就行了，其余事务交由东绵决定，例如，生产符合国际市场所需之纱布，以及分配各厂生产的数量多少。"

因此，日本纺织企业不需要如国内纱厂那样，在仓库囤足大量棉花，也不用堆积纱布，工厂只要专注生产就行了。他分析了日本工厂的优点：

(1)职工技术水平高；

(2)人数少，待遇优；

(3)机械化程度高，保全优良；

(4)长年使用的原料、物料、机料都有标准；

(5)向银行贷款年息 4%，最高时不超过 6%；

(6)原料由东绵供给，纱布归东绵推销，不需要计算与积储营业资金。

设计"四项纺织业的基础工程"

回国后，升伯又到江浙沪的许多中外资纱厂进行了一次更为详尽的考察，并对华资企业与日人、英人等在华的纺织厂进行了对比分析，他指出，华资企业普遍按照传统作坊经营方式，企业(华资企业)通常存在的情况是，每天十二小时工作制，工人分白日班与深夜班，机器二十四小时运转；每周工作七天；不禁止童工；百分之九十以上员工是文盲，这些情形无论是中、外资企业，几乎举国一致。

升伯探索了西方列国的强盛之途后指出，英、美、日三国最初都是从发展纺织工业起家，分析了这些国家经济发达的原因，一是初期发展工业时，经济支撑力薄弱、财力欠缺，而纺织业有投资少、资金易于筹集的优点，发展能为多数人接受；

二是纺织业是劳动力密集型工业，用人多，能解决大批人员的就业和生计问题，可以开创强国富民之始；

三是人人要穿衣，发展纺织业，不愁没有销路，企业有稳定的盈利，等到积累了一定的资金后，进而发展重工业和其他产业就易如反掌了；

四是纺织业是综合应用工业，能带动相关产业的发展，促进科技和经济

起飞。

升伯从乡村来到上海，在中学接受了现代教育，同时，身处最受“西风东渐”波及的上海，受到工业革命的影响，促成了到欧美列国学习的决心，考察了这些国家由农业经济转向工业社会进程的经验。正是在这股潮流的引导下，走上了实业救国之路。他研究了西方各国在崛起之初多由纺织工业起家的道路，由此，提出培养人才、改良棉种、改进管理，以及自制纺织机械，这四项发展我国纺织事业的基础工程，他一生为之奋斗，鞠躬尽瘁，始终不渝。

第二章

张謇与他在苏北的棉垦业

民国初期，一些企业家跻身政坛，诸如，北方实业家周学熙（1865—1947）[①]出任财政总长，南方企业家张謇（1853—1926）[②]担任农林工商总长。在他们的主持下，政府颁布了一系列有利于发展现代工商业的政策与法令，先后制定了《暂行工艺品奖励章程》《公司条例》《商人通例》等，使工商业发展开始有章可循。他们不仅提倡引进外资、开放门户，采用合资、借款、代办等形式，加快民族工商业发展，而且提倡使用国货，鼓励对外贸易，为民族工商业的发展提供了良好的政策环境。

早期棉纺织业

1914 年，全国华商纱厂仅 21 家，时至 1921 年增至 51 家，拥有的纱锭从 1914 年的 50 万枚增至 123 万枚。华商纱厂实收资本从 1913 年的 1423 万元，急剧上升至 1921 年的 9842 万元，猛增 6 倍之多。

---

① 周学熙（1865—1947），字缉之，号止庵，安徽至德（今东至）人，近代实业家。其父周馥曾任两广、两江总督。1900 年，主持北洋实业；1903 年赴日本考察工商业，回国后总办直隶工艺总局。1905 年，他出任天津道，1907 年任长芦盐运使，办商品陈列所、植物园、天津铁工厂、高等工业学堂等。他开办的滦州煤矿公司在数年后与英商投资的开平煤矿公司联合，组成开滦矿务总局。著有《止庵诗存》《止庵诗外集》《东游日记》《西学要领》《文辞养正举隅》等。

② 张謇（1853—1926），字季直（因排行老四，故称“四先生”），江苏海门人；清末状元，实业家，主张“实业救国”，为我国近代民族纺织工业兴起及教育事业的发展做出了宝贵贡献。

这一时期，全国纺织业的分布从主要集中在以上海为中心的江浙地区，一变而为沪、津、汉三大纺织中心，带动了华东、华北、华中三个地区齐头并进发展的格局。由此，南通的大生纱厂，上海的申新纱厂、华新纱厂、裕大华棉纺等红极一时。

一战前，欧美各国低价倾销各类机器，由于技术与价格原因，华商机器工业只能为进口机器进行修配。战时，由于欧美各国严禁本国机器出口，华商机器制造业开始由修配业转入仿造阶段。

时至 1920 年，上海已有华商机器厂 222 家，国产机器及零配件已可成批供应市场。

开垦盐碱地种植棉花

张謇一生的各项事业仰赖在南通创办的实业，大生纱厂成为他最早的企业，也是他其他各项事业之基础。只有在大生纱厂卓有成效后，他才有资金、余力去逐步推广在南通其他各项事业的发展。而在别的事业中，尤以通州、海门两地的棉垦业为最。

棉垦，又称"盐垦"，也就是开垦盐碱地种植棉花，南通、海门沿海垦地多为从前淮南煮盐场所。其实，张謇对于苏北沿海垦荒植棉的念头，早在开办大生纱厂之前就已经形成。不过，张謇意识到，如果想要开拓苏北地区的荒地来种植棉花，费资甚巨，没有雄厚的财力支撑根本无从着手。

张謇的这个设想一直到了 1900 年，大生纱厂逐渐盈利发达之后，才有了开创通海垦牧公司之举，将他雄心勃勃的计划付诸实施。

20 世纪初期，张謇的这个方案获得清政府两江总督刘坤一[①]的赞同，并奏准朝廷立案。

通州、海门两地处在大海与长江之间的一个半岛上。通海垦牧公司的沙田则在半岛尖端，此地块经常受海潮冲击，也是长江入海的必由之路。

在张謇眼里，苏北范公堤以外的海滨直到阜宁县境，南北绵延长达六百华里，可用于开拓之荒田至少达到一千万亩以上。

---

① 刘坤一(1830—1902)，字岘庄，湖南新宁人，廪生出身，清湘军宿将，咸丰五年(1855)与太平军作战，累擢直隶知州。同治十三年(1874)调署两江总督。

如果要开发这块地域，只要仿照营造范公堤之法，筑成大海之滨的一条长堤，将海潮挡在堤外，苏北沿海自有“报垦升科”之人。如果大功告成，不消20年工夫，苏北沿海地区至少可以增加两三百万亩的优良棉田，成为大生纱厂取之不尽、用之不竭的原料供应基地。大生纱厂之所以能够在与洋纱洋布的竞争中取胜，关键因素在于拥有丰沛的棉花生产基地。

不过，张謇在苏北的盐垦计划，也遭到多方责难。

张謇说：“鄙人昔于经营纺厂后五六年，即为供求自助之虑，故复营垦牧公司。12年后，中国南洋劝业会即以所持棉铁主义[①]宣言于大众，劝国人注意，而无应者。近五六年，虽纺厂日增，四倍于昔，然亦歆其利相附和而已，未尝作根本计。”（《张謇全集》）

大生纱厂的发达时期

民国3年（1914），第一次世界大战爆发，各列强忙于战事，全力投入争夺欧洲市场之战，对遥远的中国无暇顾及，因此对华投资大幅下降，对华出口锐减。中国市场上舶来之纺织品渐见匮乏。

由此，国货价格骤然暴涨，国内纺织业的生产不敷销售。

民国4年（1915），北京“筹安会”[②]事件突发，张謇辞职返回故里，创办实业。时一战正炽，进口纺织品随之减少。因此，纱布市价日日见增，他创办的大生纱厂获利甚丰。

从1917年始，外货锐减，国产纱布畅销，尤其是川、赣等地需求量日增，纱价由每箱156元涨到230元。由此，全年获利计76万两；以后4年间连续赢利，1917—1921年5年中共获利560万两。

此时，沪、津等地皆在增加纺织厂之机器，广招员工，扩大生产，南通亦

---

① 棉铁主义，泛指棉花与钢铁，1913年张謇出任农商总长，宣布“棉铁主义”，“实业以振兴棉业之纺织为内维，扩充矿业之煤铁为外境”，棉、铁两业可以操经济界之全权，棉、铁与国人生活息息相关，极有发展前景。

② 筹安会，1915年8月14日，杨度等人联名发起，名为“学术团体”，实为袁世凯复辟帝制的舆论工具。杨度为理事长，孙毓筠为副理事长，李燮和、胡瑛、刘师培、严复为理事，六人通电全国，发表筹安会宣言。宣称“筹一国之治安”“研究君主、民主国体何者适用于中国”，为袁世凯复辟帝制制造舆论。

不例外。其时，张謇之南通诸厂发展蒸蒸日上。1914—1921 年，仅大生一厂、二厂赢利 1000 万两，在高额利润的刺激下，大量资金涌向大生。

1919 年，大生扩股 50 万，又筹集 197 万两，当年获利 264 万两。

1918—1919 年两年间，大生股息竟高达 50%以上；大生股票在市场上飞涨不息。一时，沪上证券市场人心浮躁，投资商见股票日日看涨，不觉眼红。

于是，上海的银行、银庄群起而来，想方设法向大生纱厂放款。

一时，令大生推之而不去。

那时，上海的商业银行为数不多，但各地在沪开设的钱庄数目众多，资金雄厚，各家钱庄争先恐后向大生企业放贷，互不相让，各家钱庄相继送来折子，其总数高达百户以上，令人叹为观止。

此时，张謇倡办的苏北盐垦公司[①]初见成效，棉田次第成熟，原棉供给充裕。由此激发了张謇为大生纱厂拟订一个雄心勃勃的进一步扩展计划。

大生纱厂陷入经济恐慌

一战结束，各国的纺织品铺天盖地地卷土重来，尤其是英、日等国家加紧对华输出，日本商人在中国各地纷纷增设纱厂，纱锭数量激增，日本资本总额到了 1924 年已增至 2.27 亿元，远超华人资本总额的 1.35 亿元，成为华商棉纺业者的强劲对手。他们利用我国丰富的资源以及廉价的劳动力，开办工厂，占领市场，致使大生纱厂受到沉重打击。

由于前几年纱厂数量增加过快，棉纱产量剧增，而同期棉花歉收，导致“棉贵纱贱”，形成销路不畅的局面。因此，华商棉纺纱厂普遍利润下降，甚至出现亏损，少数纱厂不得不关停并转。

日本棉纺业掀起对华扩张高潮，截至 1925 年，日本在华投资棉纺织业

---

① 1917—1920 年，由张謇等人牵头发起，在南起长江口的吕四场，北至海州以南的陈家港间 700 余里，总面积 36700 平方公里的海滨地域（包括通州、海门、扬州、泰州等地）实行招股集资，创建盐垦或垦殖公司，兴起“废灶兴垦”。从 1916 年至 1933 年，相继办起了大钢、合德、耦耕堂、合顺仓等 29 家垦殖公司，总资本 500 余万银圆，总面积达 120 多万亩。

达到15家公司，48个工厂，纱锭突破150万枚，织机7000台，占中国全部纺织设备的1/2和1/3(《中国近代纺织史研究资料汇编》)。

由于棉业市场恐慌，引发国内棉价暴涨、纱布狂跌，接连数载。孰料时势不饶人，随着外资的扑面而来，加上席卷苏北的水患使得海通垦荒植棉“三遭荒歉而搁滞”。“大生则每纱一箱，须亏一箱之本；每纺一日，须负一日之累。”(《张謇全集》)遭此厄困，大生的许多项目纷纷停建下马，刚交付投产之大生三厂只得依靠举债营运，大生八厂尚未建成开工就已经抵押出租了。

对于大生纱厂的此次危机(1922)，张謇在他的著述中坦言：“厂步艰难，由于事大本小，运筹失策，固无可讳。而时际之花贵纱贱，动受束缚，亦一大原因也。环顾国内纱厂又孰不感此痛苦。”(《张謇全集》)

所谓“运筹失策”，张謇列数一二，“南通实业，三五年来急进务广而致牵搁”；赢利之年，“未能溢分之利分年留作机本，一大错也”。(《大生系统企业史》，江苏古籍出版社1990年版)

目睹此状，张謇慨然自叹，说道：“自顷(民国)十年大水灾，十一年棉纺大厄，螟螣生于内、豺虎撼于外，将如始创时。”(《张謇全集》)

由于大生企业前一段时期资金来得过于容易，管理层将大批资金接洽转放给属下的各家盐垦分支公司，未免有放款过滥之虞。

另一方面，以张謇个人名义兴办的各项慈善事业，诸如育婴堂、养老院等机构，除了大生公司每年额定的捐款之外，亦时常向总公司通融资金。

这些资金常常挂在账面，等到年终结账时，时有积欠若干现象。

更有甚者，大生总厂属下的各家分支机构之间亦彼此通融业务，总部难免被牵连而深受拖累。

第三章

“时势逼人”

此时张謇兄弟备受时人诟诘，两人均已届垂暮之年，难于应付各种纷至沓来的事务。于是张謇邀请了上海溥益纱厂创办人徐静仁出任大生纺织厂总管理处主任之职，以期挽回颓局。

与此同时，在20世纪20年代与张謇共同发起成立华商纱厂联合会的另几位企业家，聂云台[①]与穆藕初[②]等人已经看到了国内纱厂沿袭的工头管理体制难以适应机器大生产的发展要求，江浙沪一带“西风东渐”已经进入了一场以管理竞争、技术竞争为基础的规模实力较量，一场引进现代科学管理体制的变革已经到来。

聂云台采用新制

聂云台经营的恒丰纺织新局（前身为盛宣怀的华新纺织新局和华盛纱厂）聘请了在日本学习纺织工程的汪孚礼主持厂务，汪氏率先改革工头制，淘汰工头，推行科学管理方法，任用技术人员管理厂务，成绩卓著，产品在市场上颇受好评。

---

① 聂云台（1880—1953），曾国藩外孙，早年赴美留学；光绪三十年（1904）组建上海复泰公司，光绪三十四年（1908）改组华新纺织局为恒丰纺织新局，出任总经理。民国6年（1917），与黄炎培等在沪发起成立中华职业教育社；民国8年（1919），兴建恒丰二厂及织布厂，筹建大中华纱厂，任董事长；民国9年（1920）当选上海总商会会长。1921年发起中国铁工厂，制造纺织机械，为我国创办第一家纺织机械厂的先驱者；1922年在吴淞建成大中华纱厂。1953年病逝于上海，享年73岁，著有《勤俭救国说》《无线电学》等。

② 穆藕初（1876—1943），上海浦东人，留美攻读农科、植棉、纺织、企管，开办多家企业，涉及工商、金融等领域，1915年创办德大纱厂。

穆藕初引进现代管理方式

穆藕初在民国6年(1917)开办厚生纱厂,担任总经理,办厂之初就推行西方企业管理方法,使得管理水平、产品质量不断提高。时人有“国人欲办纱厂者,皆自参观穆先生之厚生纱厂为入手”,由此,厚生纱厂声誉大震。

荣氏企业采取科学管理

荣氏企业,民国10年(1921)建成的荣氏申新三厂在荣德生的主持下,采取了科学管理体制,重用技术人员,关注职工培训等措施,生产稳定,迅速获利。时至次年年底,纱锭13万余锭,为开创时的200倍。

张謇对徐静仁寄予厚望

与此相比,大生纺织公司面临的状况却大相径庭,由高额盈余变为大量亏损,资金周转不灵,信贷收缩,整个体系进入了逆境。作为企业的创办人、决策者的张謇已经意识到了必须对大生企业进行重新调整和部署。然而,张謇已年过七十,精力有限,此时回天乏力,不得不把求贤的目光投向自己周边的人,于是,早年的门生——徐静仁,进入了他的视线。

徐静仁(1872—1948),名国安,字静仁,安徽当涂人。少时聪颖好学,曾放庠为秀才,后因家境贫寒,随父亲到镇江谋生。

成年后,先在苏北经营盐业,后去上海投资实业。

宣统三年(1911),受时任两淮盐政总理张謇之聘,任淮盐科长,对盐政弊端力陈改革之议,颇得张謇赏识,引为知己。

民国元年(1912),两淮盐政总局裁撤,张謇、徐静仁等人集资在沪筹设溥益纺织公司,并捐资支持张謇兄弟创办的南通纺织学校。

民国4年(1915),上海商业储蓄银行成立,陈光甫[①]任总经理,徐静仁担

---

① 陈光甫(1881—1976),毕业于美国宾夕法尼亚大学,1915年创办了上海商业储蓄银行,任总经理。开办后,摈弃了传统钱庄经营方式与官钱局的衙门作风,引进现代经营制度,吸收小额存款,开办了零存整取、存本付息、子女教育储蓄等当时属于前卫的金融业务,尤其重视拓展工商业、农业以及进出口的外汇业务,并一直注重对民族工业的放款。1922年,上海商业储蓄银行资本额增至250万元,其时,它的资本额已经与浙江兴业银行并列全国第五位;1926年,上海商业储蓄银行已与浙江兴业、浙江实业并称为“南三行”,在全国金融业具有举足轻重的地位。

任董事，该行在贷款上全力支持大生纱厂。

民国7年(1918)，张謇等人创办东台大丰盐垦公司，徐静仁任董事。同年，徐静仁在沪上创办溥益纱厂，拥有资本银百万两，员工800余人，纱锭2.6万余枚。由于管理严格，经营卓见成效，其“地球牌”棉纱畅销国内外，获利甚厚，时人传为佳话。

张謇、聂云台、穆藕初等人在上海创立华商纱厂联合会，张謇、聂云台分别担任正、副会长，徐静仁为五个董事之一(该会是我国较早的行业性团体之一)。此后，他认股支持张謇在南通筹建大生六厂、八厂。

徐静仁到任大生纱厂

民国11年(1922)，大生企业在上海成立南通实业总管理处，下设盐垦、纱厂两个管理处，徐静仁担任纺织管理处主任。

是年，徐静仁又与张謇、聂云台等在吴淞兴办中国铁工厂，制造纺织机器和农具等。

初时，徐静仁对执掌大生纱厂权柄颇多疑虑，再三推辞，无奈张謇连下两封聘书，以师命相迫。张謇在1922年《纺织管理处致徐静仁函》中这样说:“徐君静仁负条理综练之长，有风义绸缪之素，特聘徐静仁为纺织管理处主任，佐愚兄弟之不及。”

张謇在写给徐静仁的信中又说:“为南通实业计，为謇兄弟个人计，其必改弦而更张，是以淳淳面说，既承见许，申以书请，以示推重，意欲借贤弥满之精力，聪察之智虑，为謇(大生纱厂)整顿两三年，一齐步伐，而新颓靡。”(引自《张謇全集》)

徐静仁受聘大生纱厂以后，率先发起对大生纱厂的传统管理体制的挑战，引发了一场激烈交锋，尽管徐静仁是张謇竭力推重的人选，然而，在大生纱厂的“整顿更革”中，触动了以张氏家族班底为核心的企业管理机构的痛处，由此掀起了一场轩然大波。

这次风波也是一次我国近代工业史上关于工厂管理体制更迭的激烈交锋，徐静仁受命于大生纱厂的存亡之际，纵有改革宏图与整顿魄力，无奈天不假时，只得悄然离去。他的改革措施非但没有给大生带来拯救的生机和

希望,反而加剧了大生内外各方矛盾的尖锐化。在我国近代工业史上科学管理体制与老式工头制的较量长达数十年之久,跌宕起伏,成败功过,只能交由历史验证与后人评说。

大生资金链断裂

此时,大生纱厂已经捉襟见肘。

大生一厂、二厂共亏损100余万两白银,账面负债额高达835万余两(《大生系统企业史》,江苏古籍出版社1990年版),在被债权人逼急之时,张謇抛下颜面,在沪上登报卖字,以求偿还大生所欠之债。

时势至此,大生公司陷入了经济恐慌之中。

1923年秋,大生一厂因无款购买棉花而陷于停滞,不得已组成“一厂维持会”,推举刘子诚、章静轩为正、副主任,为时一年。

未料,“棉贵纱贱”之势滚滚而来,二人虽竭尽全力,惨淡经营,仍未见起色。时至民国13年(1924)末,大生纺织企业整体周转失灵,资金链遂告断裂,生产无以为继,势将停业整顿。

债权人张得记、东源、顺康、永昌林、永丰、振丰、源通、汇余、诚豫、同丰泰、正公记、鼎昌等钱庄催索债款甚急。一时,大生无力自理,只得允许钱庄组织“地方金融维持会”,监督经营,以抵偿贷款人之本息。

上海银团到大生纱厂清查账目

1925年春,金城银行、中国银行、上海银行、交通银行,以及永丰钱庄、永聚钱庄、鼎昌钱庄等债权人催索债款甚急,实际上,大生已经无以维持。

于是,各家债权人组织了一个银团维持会前来清算、接办大生各厂,分别成立了联合接管机构。

其中大生一厂欠永丰钱庄的款项最多,由永丰钱庄、其他钱庄及银行等债权团体,推举数人组团到南通,清查大生企业各公司账目。

银团查账后发现,虽然大生下属企业负债累累,然而,总公司本身负债的数目不大,债务多系各家盐垦公司挪用大生总厂之款项造成,总数目竟然高达五百万元之巨。接着,查账团又到大生属下的各家盐垦公司核查,这些

盐垦公司的实际入股之款亦近二百万元。

但是事至此地，亦非无药可治，因为这些垦牧公司所产之棉花，数量庞大，足以应付困局。同时，债权人也确定，张謇兄弟虽说总揽经营企业之业务大权，负有不可推卸之责，然而，他们个人没有任何侵蚀拖欠公司之事。

由此，债权人决定，维持大生企业照常营业，不至于停工，并与大生公司董事代表商量，会同各债权人共同在上海组织了一个“大生公司上海总管理处”，所属各厂及欠大生款项之下属公司（包括盐垦公司在内），均受沪上总管理处节制与调度。

第四章

李升伯到南通会见张謇

20 世纪 20 年代的我国棉纱市场

根据民国 6 年(1917)出版的《中国棉花纱布业指南》记载,当时在中国棉纱市场上,各国棉花纱布竞争异常激烈,日本人不惧印度、美国棉纱的竞逐,唯独忧虑中国人自己设厂制造以及华产棉种的改良,原因非常清楚,美国劳力昂贵,远途运输来华,耗费甚巨,难以与日本纱布抗衡。

而印度纱厂大半操纵在英国人手中,质量上,印度产布匹色泽不佳,难以与日本纱布角逐。日本纱商除了在中国大力推广棉业、添设新厂外,还不时吞并经营不善的华资棉纱织厂。

反观中国内地的许多华资棉花纱布业者,浑然不知已经到了"商业竞争时代",不少人连"商战"二字都不甚知之。

因此,无论是进料(棉花),纺纱织布,还是出货推销时,常常漫不经心,形成了"原料次、出货劣、货价贬、耗资巨"的局面,周而复始,几成常态。

这些现象经年累月,造成亏损巨大,根基摇动,力不能支。

审视我国纱厂所产之棉纱,最细之纱布仅达 42 支,没有 48 支纱布,日本纱厂所纺之纱却在百支之内,日资纱厂在原料上采用华产棉花仅 8.75%,绝大部分原料来自印度或美国,而棉花原料之优劣关系到所纺的纱支粗细,关系到布匹的质量与市场竞争。

当时有人在《密勒氏评论报》撰文,说道:"一般人认为,中国人是永远

不能在棉纱业方面和日本人竞争的，任何促进这一工业的努力注定是徒劳的。”

金融业人士拜会升伯

升伯自从欧美列国学习考察归国后，担任永丰钱庄经理，同时在沪上寓所设计保障纺织工业发展之四项基础工程。

此时，几位上海钱庄、银行人士过来拜访他。这些人说道：“南通那边的张季直（张謇）目前正陷于财务危机之中，我们（金融业）很想要保全大生纱厂，以及他在苏北的各项资产不至于陷入破产。”

他们问道：“不知先生有无良方，替张季直谋划一下？”

这些人受银行、钱庄委托，想请刚出洋归来的李升伯到南通去，为大生企业把把脉，出出点子，想想有没有帮大生摆脱困境的办法，一方面可以保住大生纱厂不至于倒闭；另一方面，也能保全各家钱庄、银行对张謇在南通各项事业投注的巨额资金。

升伯听了他们的话后，暗自思忖，早就耳闻，张謇弃官返里，主张“母实业，父教育”，以“救国于危亡之中”为己任，一边引进西方现代文明，一边在家乡兴办实业，创办新式学堂，广揽人才，培育新人，他的这些举措颇得时人好评。在南通，张謇搞了一个中国“革新模范区”，在时下中国城乡改造中起到标杆性作用。不过，此“革新模范区”的存在多是依靠大生纱厂的财力支撑。如果大生纱厂出了问题，可想而知，那个革新模范区也就不复存在了，更不用说钱庄、银行投注在大生的资金了。

何况自己身为永丰钱庄的经理人之一，自然责无旁贷。

于是，升伯便承诺过江到南通去看看，拜会一下张謇。

未久，升伯过了长江，到南通与张謇见了面（南通在江北，与上海隔江相望）。

初始的话题，升伯将在美欧日各国学习考察的情形，对江浙沪一带中外纺织厂考察参观的心得，以及对中国纺织业未来发展前途的见解讲给张謇听，并向他介绍了自己正在为国家纺织业发展提出的四项基础工程的设想。

张謇听得很认真，问道：“那么，你想要干的这四件事，又是在为谁忙呢？”

升伯说:“这是在为集体经营做点准备,只要全民族纺织企业都这么做了,功效自然会出来。”

他又说:“我选定从事四项基础工作,不是为自己办厂,也不是想为哪个股东做事,此次欧美日之行,目睹瑞士等国企业那套行之有效的‘工业国有化浪潮’,受到他们的触动与启发。

“我想为国家与百姓做点事,如果国家今后的发展方向,也能仿效瑞士‘计划经济之模式’,人力、物力就不会有浪费了。此举也能为今后中国纺织业开创一条‘集体经营之路’做点准备工作。”

接着,升伯不无忧虑地说:“今日之中国,外有强邻压境,内部处处落后,考察了这几个国家的工业强盛之途,常常诘问自己,国家内忧外患,如何外抗强邻,内张国力,迅速赶上这些发达国家呢?”

张謇感叹道:“这些年来,我也在思索这些问题,可叹的是,时岁不饶人了,不知先生有何良策?”

升伯答道:“只有万众一心,全国集体经营,快干,快上,才能内张国力,外抗强邻。其实,欧美日各国在工业化初始,多是依靠棉纺业起步的,所以,我选择了四项基础工作以尽绵薄。我想到的是,国家为图生存,只有做到瑞士计划经济之下所做的模式才行。”(李升伯手记《追忆张謇的思想和实践》)

张謇又说:“你的话不错,中国只有大干快上,才不会受人欺负。”

升伯在晚年的手稿中这样说:“我想,南通是中国革新模范区。早就听人说了,四先生(张謇)借着大生纱厂经济支持,创造了这个模范区。他的那帮朋友想要我过去看一下。我也就答应了,(从上海)过江到南通去看望了四先生。”

他又说:“当我到达南通后,四先生花费了两天时间与我长谈,说到四先生办的纱厂、办的教育、办的垦务、造公路这些事情,以及四先生去日本考察的感受。”

张謇力邀升伯考察南通

1925年春,正当大生纱厂处于风雨飘摇之际,张謇力邀升伯勘察自己在南通一手创办的各项事业,并亲自写了一张详细的路程表,往北经过如

皋、泰兴、东台、盐城,然后,到海门、启东、崇门。

多年来,张謇在家乡奔走操劳,对这些地方了如指掌,特别请升伯留意一下自己多年来引以为傲的苏北新运河盐垦区(那些区域多为产棉、销纱、织制土布之地)。张謇在这块地方投注了许多心血,也是他开创基业之地。他想请升伯考察了这些地方之后,返回南通县城,再衡量自己在苏北的通盘基业。

由此,升伯又参观了南通城里国内第一家男女合校的南通师范学校,考察了南通学院的农、医、纺织三科。然后,参观了一些当地的中小学、刺绣传习班、博物馆及大生一厂,途经海门、启东之时,把脉了陷入困境的大生二厂、三厂之症结所在。

踏勘之余,升伯不由感叹道:"仅凭四先生一己之力,创造出如此之多的事业,尤其是教育、工厂、垦牧、运河,这些攸关国计民生的大事,令人叹为观止!"

通州布,一种举世无双的好布

南通之行,升伯耳闻目睹,尤其让他惊讶的是,通州棉之坚韧耐磨、通州布之精致牢固,同时,升伯也感受到了苏北棉农的聪明才智及织女制作土布的精湛技艺。

当然,他的勘察着重于技术层面,着眼于苏北棉织业的未来。

他对棉农制作土布充满兴趣,也从延续千年之久的乡村男耕女织的作业方式,一家一户织制的土布中窥测到了,这种家庭作坊式的小农经济,在大工业时代的冲击波下行将没落的趋势。

升伯一路踏勘,一边与棉农交谈,一边在思索着,赞叹之余,也在为苏北农村自给自足的传统经济寻找出路,为棉农今后的生计出谋划策。

他说,通州棉是苏北最出名的物产,也是世上最清洁的棉花,能织出 12 支纱织土布,这种布坚韧、结实、光滑、润泽,品质无与伦比。

他又说,他注意到了苏北农民有一个习以为常的"候鸟"式作业方式,也就是每年山东、苏北地区大批农民"春去冬回",北上"闯关东"的习俗。

这些人跑到东北去种大豆,身上只穿着一身土布衣服,这套牢固的土布

服装就是南通农妇织制的，用的就是通州棉花，也许，一年只洗一次，要洗干净厚实的土布，必须重棒敲打才行。

升伯细细地察看了农妇清洗过的衣服，竟然见不到布料损坏磨破的痕迹，不禁感叹地说："我领悟到了，为什么苏北农民喜欢南通土布，这是一种不同寻常的布匹，纤维力强，经久耐磨，原料就是出自通州棉，此棉种延续了千年之久，深受老百姓的喜爱。

"我观看了他们的经纱、浆纱、织染，整个纺纱织布过程，尤其是观察了上浆、经纱、调浆及一套织制技术。我终于明白了，这是一种举世无双的好布！"

升伯由衷地赞叹道："我爱通州人，我爱通州布，我爱通州棉农的聪明才智，爱他们一丝不苟的奋发精神！"

当然，升伯也看到了在外力的冲击下，通州棉（国产棉花）的种种弱点，以及可能面临的命运，说道："我决定教会南通人如何适应时代转变，改良棉种，将原先种植通州棉种所产之粗绒棉，改植细绒棉。此举不仅能增加棉花产量，也可以增加棉农收入。"

在当时的纺织品市场上，由于大工业时代的到来，国产土制棉布受到洋布的猛烈冲击，升伯已经触摸到了通州棉花及土布可能面临的命运。

在考察中，他为南通棉农寻找出路与发展方向。在手记中，他这样说："那时，我已看到日本人对'东三省'虎视眈眈，苏北、山东人的'闯关东'恐怕难以为继了。而沿海地区市场在洋布冲击下，土布面临着前所未有的困境。"

我想，如果引进美国棉种，那么，苏北棉花产量每亩至少可以增收一倍。如果在南通率先引进美国棉种，由大生纱厂制成布匹，然后，用这些布匹加工成服装，跨江到上海去展示，那么，国产服装质量就完全可以与米兰服饰媲美了。

升伯说："我不仅鼓励南通农民改种美棉，也鼓励南通人学习米兰服装制作工艺，以提高棉花、棉布的价值，迎合新时代的需求。"

对大生纱厂提出革新建议

升伯在踏勘了张謇在南通的各项事业之后，对于大生纱厂的困境与发展已经了然于心。回到南通，见到了张謇，向他口头上提出了三项革新建议：

一是改良棉种，将美国的“王者之棉”(KING COTTON)移植苏北，将纱厂原料由粗绒改为细绒；

二是将已经开掘 2/3 的新运河之未成部分继续付诸实施，按计划完成；

三是扩大棉田面积，增加棉花亩产，将棉花、棉田、棉农及纱厂棉花收购连成一线，解除大生纱厂原材料的后顾之忧。

在升伯看来，如果利用张謇在南通的声望，以及已经兴办各项实业的既有优势，大生纱厂以张謇名义在苏北开创的各项事业为后盾，保全大生纱厂应该不成问题，需要的只是一个合情合理的经营管理体制。

《大生整顿草案书》出炉

回到上海寓所以后，升伯着手拟制了一个大生纱厂整顿实施草案：

(1)为保存与获取纱厂利润，实行科学管理，采用成本计算。

(2)收回已经抵押出去的大生新厂，由大生自己经营，以增加赢利。

(3)提高收入，提升员工的工作积极性；提高生产品质，减少浪费，增加利润。

(4)由于 12 支纱的购买力低，市场上销售不畅，副厂需要添置织布机，以适应优质棉种引进，增加利润。

(5)在天生港边填地造厂，建造大型发电厂，用以解决纱厂的电力供给问题，除供应大生一厂、副厂电力需求以外，还可以供应南通县城及邻县用电。

此举可使每包棉纱的动力成本减低六元(以前电厂采用老式锅炉发电)，并在电厂旁边预留空地，准备利用电厂回汽及长江软水开办漂白染印花厂及服装厂。同时，开拓纱厂的南洋、两广的销售业务。

(6)将两厂的营业资金、盈利以及回收副厂的款项，作为添置织布机，及扩大电厂资金。按例行规定月息八厘，按月照付，增加的利润，每年一次还本。

(7)在东台垦区设立“大生棉产改进所”，引进适用于纺 32S 及 40S 纱的美国棉种，并与棉农订立契约，所收之棉花照市价由大生纱厂全额收购。

(8)前期大生补助教育及其他各项公益的费用，今后照旧支付，不加变

动,如需添补临时商议。

(9)为保障大生纱厂继往开来,有两项附加建议,一是吸引投资,重在管理;二是抵押品行使科学管理。

在纱厂的具体操作上,为了保障成本及利润,厂方每天需制作一式四份的成本计算表,一份给放款银团,一份给经理室,一或两份给工务主管人员(表上必须载明每日的花纱布市价、营业盈亏、工作效率等内容)。

他向张謇建议道:"我的这些措施可以使金融界的朋友相信,科学管理比抵押品的功效更大。科学管理的含意就是由专门知识和经验的人来管理企业,取代原有的'工头制',只有采取这些措施才能引发更多的人关注大生的发展。"

在草案书中,升伯说道,纱厂如果采用这些管理方法,聘请专家将上述几件事细化、完善,不但大生纱厂可以免除厄运,而且还能吸引更多人到大生来投资,南通亦可借助大生纱厂的实力为起步,成为一个大规模由地方集资经营的纺织城,然后,以南通的棉纺服饰品牌进军大上海,将南通的模范实验区的牌子擦得更亮。(改写自李升伯手记)

"你的胆量真大!"

次日,升伯将计划书草案呈送给四先生过目。

张謇细细阅读了报告后,大为惊奇,说道:"你的胆量真大!"

升伯直言不讳:"现在'大生'有六百万债务背在身上,如果想要生存下去,面临的道路只有两条,一是更换主人;另一条,也就是照四先生一贯的作风,大刀阔斧地改革,继续埋头苦干。"

四先生问道:"你是从哪里学来的这一套方法?"

升伯答道:"我是从六个国家学来的,这些国家的棉纺业者都锐意改良,并引进最新科技,才能快速发展棉纺产业,同时,纺织业的起飞又促进了国家兴办教育、兴办其他各项事业。"

他说:"我考察了美国号称'百业之祖'产棉区的'王者之棉'(KING COTTON),我将它们的棉种与苏北棉种进行了比较,深信不疑,棉种改良已经迫在眉睫了。"

又说："美国的立国是从棉花起家的，这次我看了苏北地区种植的通州棉，以及苏北农妇纺织的土布，给了我不少启示。回来后，我又跑了江、浙、沪的几家日本布厂、英国棉纺织厂，也看了中国人经营的纱厂，对照在美英日等国的所见所闻，他们的棉田、他们的纺织厂，他们的棉纺织技术等，颇多感叹……"

张謇不由问道："你现在做什么？"

升伯说："我在美国学习了几年的纺织工程，接着，又考察了欧美列国及日本的棉纺织业，盼望能为国家的纺织业做点事，也就是计划中的四项发展棉纺业基础工程：一要自造纺织机械；二是将在宾夕法尼亚纺织学院学到的理论，日本东京高工及名古屋高工采用'手脑并用'训练纺织染技术员的方法付诸实施；三是我想参照美国、英国、日本版本，编写一套中文纺织教材；还有，改良土产的棉种，使本地所产之棉花也能纺 30 及 40 支纱。"

他又说："如果国内纱厂想要与这六个国家的纺织工业竞争的话，还需要消灭文盲，改成八小时工作制，废除深夜工，禁用童工，选用'尖端人才'做销售，正如日本人所做的事，以及整体购销棉花、纱布。"

他又说："就目前情况而论，此事并非我所长，不过，我正在物色精于此道之人。"

张謇听后，说道："你的这些设想，效法欧美日式企业管理方法，我非常赞成。只是在这个时代里，不能走得太快，如非集体经营，其实这些事情是很难做到的。"说着，张謇若有所思，不觉长叹了一声。

升伯说："中国人多，办法也多，总有一天会做到，从长计议，先准备起来。"

张謇宽慰地说："不要着急，慢慢会做到的。"

升伯说道："上海的几位朋友既然委托我过来为四先生出出主意、为大生设计个办法，我想，我的这个方案、这样的设计，金融业的朋友们应该会接受的。"

张謇接过升伯的话，说道："你的计划，你的话，你的眼光，都是对的，我们会酌情逐步实行。"

张謇的盐垦经历

升伯与张謇的几次推心置腹的交谈，几乎令他们成了忘年交，时年 29

岁的升伯，与年届 72 岁的张謇，进行了推心置腹的交流。

张謇虽已年迈，不过仍思维敏捷，颇善辞令，他为人随和，言谈风趣，说了许许多多自己以往的亲身经历，以及自己年轻时是如何办教育、办工厂，怎样发起盐垦业，怎样造公路、装电话、修电灯等一系列事业。

当说到"发起盐垦"之事，张謇讲了一个不为人知的经历：

有年，清廷任命我做扬州盐政署总理，我是那年冬季到任的。

刚到署衙，我便想去看看辖下的那些烧盐灶地，按官衔，做到我这个"盐政署总理"档次，出门应有轿班、二爷、差役，该坐上四人大轿，由衙役"前呼后拥"出巡，才显得八面威风。

记得那年苏北滨海地区特别冷，我穿了件狐皮袍套，坐上了轿子，在衙役的簇拥下，到了灶地；正值腊月时分，寒风凛冽，灶场萧瑟。

因为早就过了烧盐日子，一眼望去，只见烧盐场地上旷寂无人，只有一堆一堆散落在灶台边的矮草棚，茅草正随风摇摆。

于是，轿班停下来，四下呼喊着寻人。

可是，周围静悄悄的，只有寒风呼啸，没人应答。

不过，远远望去，一大堆茅草中有个小屋，有扇矮草门，像是有人居住。

差役推开矮草堆，只见有人在草中蠕动，大声喊叫，对方也不应声。

一个衙役走上前去，一瞧，只见有个人臂上挂着个草篮子躲在草丛中。

差官便将他喊了出来，这个人见到大批官兵前呼后拥而来，那个排场、那个威风，吓得不由自主"扑通"一声，跪在地上，一边叩头，一边口中念念有词："大老爷开恩，青天老爷开恩，奴才知罪了！"

我见此情形，便走出轿子，将他搀扶起来，说道："别害怕，我不是来吓唬你的，我是来察看民情的。"

说着，叫差役将散落在地上的茅草捡起来，问道："这个棚子里还有人吗？"

他颤颤抖抖地说:“连我在内,一家六口,都在。”

我又问:“我们刚才大声叫喊,你们怎么不应声?”

那个人吓得不知说什么才好,我便说:“尽管讲,别害怕,我到这里来探访民情的,只想了解一些实情。”

他说道:“我们全家六口人只有一条棉裤,因为我要出来洗草子,烧草子做饭,所以,这条棉裤让我穿了。他们没有裤穿,出不来。”

我听了他的话,不觉动了恻隐之心,便叫二爷将带着的十块光洋交给了那位灶民,又向两位衙役借了六块银圆,交给灶民,说道:“你们拿去,每个人买条裤子穿。”

隔年夏天,我又去了一趟灶场,察看那里烧盐的情形。此时,眼前又出现了另一番情形,整个灶场尘土飞扬,沸沸腾腾的。

灶民们正在烧盐,走近盐场的灶炉一看,令我大吃一惊,灶里面是烘炉,灶民跑进去烧,其实是跑进烘炉里去烤;灶的外面烈日当空;在灶里面烧盐等于将整个人放进灶里烘烤。

人在灶炉里,一个赤身露体的人烤到全身发红,烤到实在顶不住了,才跑到外面来,在烈日下喘口气,做个深呼吸。

换一句话说,就是在烈日下“乘个凉”;等恢复了神志,又进到烘炉中继续烧盐。这样的工作,周而复始……

于是,我又过去看了一下,灶民们干活时究竟吃些什么,他们的食品是大麦饭加上腌萝卜干,有时吃腌鲞鱼,偶尔也有点腌肉。

到了冬季,连大麦饭都吃不上了,许多人只好吃草子充饥了。

苏北灶民的生活,难以想象,其实是人类最苦的差役之一。

我带着人走到海边,只见海边的另一面则是另一番情景,一望无际的草场,草长得比人还要高,鲜嫩的茅草显示出这大片土地是无比的肥沃与美丽。这些土地被人们称作“灶土地”,灶土地上长着的杂草,秋季收割后,晒干了,供人们来年烧盐。清政府有严酷的规定,苏北沿海地区的大片土地,只准长草,不准垦牧。这就是清政府多年来的铁定法令:“私垦灶地者斩”,这个法令又给了我另一个刺激。

由盐场回到了扬州后，盐商们听说盐政署总理回到了府衙，便派人送来了折子，请我赴宴。

我本不想去的，想到灶民的生活，实在难以下咽。不过，那次不同，我想跟他们谈谈，了解一下这些人的想法，既然他们请吃饭，也就应承，去赴宴了。

盐商照着旧习，迎接新任"盐政署总理"的排场，备了一桌极其奢华的酒宴，并将我迎到了上座，宾主坐定，接着，就开宴了。刚吃了一半，他们又换了一张桌子，桌周镶了银边，桌中央有个镶银圆洞。

此时，只见厨子牵出一只脑壳上拔光毛的猴子，让大家看了；接着，他将那只猴子绑在桌子底下，仅猴脑壳露出桌面的那个圆洞。

主人邀客入席，说道："今日贵客大驾光临，尝个鲜，叫做'猴脑补'。"

说着，厨子拿起银锤子，狠狠地向猴头敲去，敲破猴脑，取出脑盖。

只听见猴子在桌下叽叽嚎叫，宾客们在台上若无其事地用银匙取出猴脑，在谈笑风生中，大快朵颐。

那时，我见了气得发抖，暗暗想，同样是靠"盐"吃饭的人，灶民过的是最惨的日子。而这批盐商，却过着纸醉金迷的奢侈生活。

我再也忍受不下去，站起身，走了。

那天，我回到家，马上起草一个奏折，请求废止《盐法》，准许百姓开垦盐灶地，并提出了辞呈。

清政府批准了我的辞呈；但是，没有批准废止盐法，只允许我在南通的启东划一块土地试办垦牧，于是，我的"南通垦牧公司"就这样开张了。

张謇创办的垦牧公司

张謇告诉升伯："我的垦牧公司自从开办以后，几起几落，可谓悲喜交集，一言难尽。时至今日，生平之愿，还有三件事没有办成，开河、修路、筑堤。"

又说:“河成,堤成;堤上修路,路也成。一条长堤可以阻挡大海波潮的侵袭,一大片原来的滨海盐垦废地就成了辽阔的良田棉地了。”

张謇的设想是,每当棉花收获之时,垦牧公司就可以与棉农分享收获成果,各得其所,他说:“我不愿意做清廷的官,辛亥革命初年,民国政府在北京组阁,邀我进京做农林总长,我立即答应了。就职的第一天,做的首件事便是废止了《盐法》。接着,颁布了一个《国有荒地承垦条例》:‘凡国有之荒地,无论其为个人或法人,均认为承垦权者。’还规定了‘领斥卤地一万亩以上承垦者,其竣垦年限为十一年,竣垦亩数照该地之税则升科。’”

张謇说道,这些举措无疑对淮南盐场的“废灶兴垦”起到了推波助澜的作用。苏北的射阳与松江、太仓、海门、通州所属各州县都处于大海之滨,沿岸多为沙淤之地,土壤呈团粒状,富有空隙,有通风、通气,易于耕作之功,适宜于种植棉花。

后来,我辞官归里,继续着手开掘运河的工作,我想把整个苏北沿海地区的盐垦地都变成棉田。但是,我们缺少一个有条不紊的规划,就像今天,就如你所建议的那种合理的经营方法,所以,我的新运河至今为止仍然停留在纸面上。

有意让升伯接手大生纱厂

升伯在晚年的手记中说:“听了四先生的这一席话,我才知道,四先生的雄心,他的甘苦,他是个喜欢创新的人,一个真正的不畏艰难险阻的先行者。”

从南通回到上海后,银行、钱庄那班朋友邀请升伯去做报告,他们同意升伯对大生纱厂的革新主张,大生今后的发展,需要改进经营管理,引入先进机械设备与科学管理制度。

大家(金融业人士)听了升伯的演讲,异常兴奋,不仅同意采用他的建议,维持大生纱厂不破产、不出售,并答应按月息八厘供给大生继续营业的资金。至于收回副厂及添织布机资金、供给扩大电厂资金等具体项目,要等到四先生来到上海才能拍板决定。

张謇时已年迈,董事会有意让升伯接任大生的日常业务,以完成计划书

上所举出的这几件事。

若干天后，由张謇做东，约请升伯以及他在南菁书院的几位门生，诸如江导岷[1]、吴寄尘[2]、章静轩[3]这些人过来聚餐。他们都是一些追随张謇打拼多年的幕僚，可称为大生纱厂的创业元老。

席上，四先生对大家说道："今天在座各位都不是外人，眼下'大生'的难题，大家心里都很清楚。我请升伯过来商议，他有些良方，何不讲给大家听听？"

升伯说道："如要解决大生的困境，我已经计算过了，必须要吸收到七百万的资金才能继续正常运行下去。"

四先生问道："怎样才能得到银行对大生的继续投资呢？"

升伯举出获得银行贷款的几个必需条件，例如，必须降低每件纱布的成本，减少开支，也就是要增加每枚纱锭的生产；工厂必须引进日本式的"手脑并用"工作法，以及实行成本效益计算。同时，增加职工薪水，以期提高工厂生产效率，等等。

这些幕僚边听边点头，最后，四先生说道："你说的都对，具体方案我们可以从长计议。你的那些想法，大生纱厂可以逐条实施，只是不可操之过急，否则会乱了方寸。"

接着，他的话题一转，问道："升伯，你对此次苏北之行做何感想？"

升伯脱口而出，说道："中国不会永远是一个落后的国家。"

众人听了，哈哈大笑，餐聚也就到此结束了。

后来，张謇的挚友吴寄尘告诉升伯："四先生就是听了你说的最后那句话，才将你视作他的知己了，放心地将大生交给你管理的。"

升伯在晚年的手记中也说："为了实现理想，我答应了四先生的请求；四先生也答应了我的要求，就是不放弃我所计划的四件为纺织基础工业所做

---

① 江导岷（1867—1939），字知源，安徽婺源（今江西）江湾人，光绪二十七年（1901）毕业于江宁陆军师范学堂测绘专业，海通垦牧公司协理，大生董事，与张謇共谋发展大生多年。

② 吴寄尘，大生纱厂常务董事，兼驻沪事务所所长（账房），与张謇共谋发展大生多年（时有"啬翁为开创之中坚，君为佐理之总汇，而尤独持盛衰始终之节，故曰在智名勇功之外也"）。

③ 章静轩，任大生一厂厂长，追随张謇多年。

的准备工作。四先生说，这是两个并行不悖的大事，对大生纱厂有益处，对南通有好处，对纺织业的发展更有好处。”

升伯晚年时对亲友说：“听了吴寄尘的那番话，我才下决心帮助张謇解决大生纱厂面临的难题，并为他的事业服务了十多年之久。直到抗战爆发，日本人的炮火逼近南通，我才被迫离开大生纱厂。”

第五章

引进现代企业管理体制

一战结束以后，民族工业的黄金时代也随之终结，传统的作坊管理体制走到了尽头。由于大生纱厂经营持续恶化，旧有体制的痼疾难于消除，使得工厂几近破产边缘，大生纱厂的管理权不得不交由债权人——上海银团接管经营，此举成为引进现代技术管理冲击传统“作坊经济年代”的开始。

1925年8月19日，李升伯在银行、钱庄业以及大生董事会与董事长张謇的全力支持下，赴大生一厂履新，主持厂务。



升伯20年代末

他着手制订了一整套行之有效的改革措施，大刀阔斧地开始了纱厂的整顿与革新。首先，重建了企业信用档案，聘请纺织专家和管理人员，废除“工头制”，建立优质棉花基地，增加员工薪水。

在大生管理层的周围迅速聚集了一大批优秀的纺织技术人员，不仅创立了我国第一家棉产改进研究所，协助棉农改良棉种，使得大生纱厂的原料供应与品质得到了保证，而且增加了棉纺织产品的种类，提高棉布质量，并筹措资金，收回大生副厂，建立大型电厂，保证能源供给，扩大经营规模，使得成本逐年降低。

经过升伯十余年的努力，不仅挽救、发展了大生企业，而且进一步拓展了张謇在南通兴办的各项事业。

制订成本核算

升伯在他的保全大生纱厂计划里，最注重的事是引进技术人才，更新设备与管理体制，以及重建企业信用档案这几项工作。

在他看来，只有这样做才能复兴大生总厂，收回大生副厂，并且筹足建设大型电厂所需资金，令大生纱厂凤凰涅槃，浴火重生。他对纱厂的成本与收支做了一个全面思考，说道："我计算过，必须要吸收高达七百万元资金，才能解决大生眼下的窘境。怎样才能吸收到这个庞大的数字呢？"

他分析了大生的成本与收支报表，又说："我觉得，首先必须恢复金融业对'大生'的信心，才能获得急需的贷款。对于纱厂来说，当务之急要做几件事，减轻每件纱、每匹布的成本，降低成本就要从增加每一枚纱锭的产量做起。"

他说："我的设想是，引进日式手脑并用法，以及对成本的合理计算。"

升伯做的第一件事便是邀集各方专业人士，重组纱厂管理层，首先进入他视线的人便是刚从日本归国的陆辅舟[①]。

陆辅舟年富力强，视野开阔，对未来充满激情与理想，并对纺织企业的管理体制有一套自己的见解与方法，成为升伯倚重的人员之一。

升伯聘请陆辅舟担任大生一厂的厂长，考察了大生纱厂延续多年的工头制后，以日本纺织厂的管理制度为蓝本，重新订立了一套考工、保全、用棉、产纱制度与章程，并制订成本计算表格。按陆辅舟的计算分析，只要照他的那套工作步骤，不仅每枚锭子生产量可以提高，非但不会亏损，还有较大的盈利空间。

升伯仔细核对了辅舟送上来的计算报表，将他找来，说道："你做的计算非常精确，不过，在计算成本时，必须考虑增加员工薪水，必要的奖惩措施才能调动员工积极性，指标的落实才有保障。"

---

① 陆辅舟，浙江平湖人，大生一厂厂长，主持大生、恒丰纱厂等工作，著有《中国工业与工潮》等。

在升伯看来，陆辅舟是东京高工毕业生，对于推行日式工作法、成本核算，可谓驾轻就熟。

七百万元资金的用途

升伯在计划书中提到大生纱厂的七百万资金的缺口，包括哪些用途呢？

首先是筹措 350 万元作为一厂、副厂的营运资金；引进合理化工作法，确保每件纱的成本减少 4 元，扭亏为赢；其次，为筹措 150 万元用以收回副厂及引进 240 台自动布机，增加利润也作为企业信用基金；还有，筹措 160 万元建立天生港大电厂，供大生纱厂动力用电、南通及邻县用电，此举可令每包棉纱动力费用降低 6—9 元；剩下的是筹措 16 万元及每月 1 万元经费作为东台垦区建立一个棉产改进所、引进纺四十支纱的美棉种子的费用。（上述引自李升伯手记）

上海商业储蓄银行鼎力支持

上海商业储蓄银行（以下称“上海银行”或“上行”）总经理陈光甫对于国内农工开发贷款独具慧眼，同时他与大生纱厂的渊源颇深。

初时，虽未曾与刚到任的李升伯谋面，不过，已经阅读了升伯写的几份计划成本书，以及升伯的“保全大生不破产计划”文本，对于大生发展之“凤凰再生”，已抱有相当信心。

他约见了升伯，听取了升伯介绍的大生纱厂整体改造方案，以及对于纱厂前景充满信心的谈话，虽不露声色，然而，对于大生纱厂之重整旗鼓已了然于心。

他对升伯说：“我多次到贵厂踏勘，这几天又看了你送来的报告书及相关资料，刚才听了你的一番陈述，本行对于收回大生副厂的计划，以及回收副厂所需的资金，有意独家借贷。至于说你在报告书中所列的那 150 万元，还有添置新式自动布机的款项，也就不必劳神别家银行了，上海银行亦有意一并承揽贷款。”

听到陈光甫的这番话后，升伯喜出望外，一口应承了下来。

延揽各方人才

银行贷款有了着落之后，升伯继续忙于大生纱厂的人事安排，一面四处物色纺织管理经营人才，一面登报求贤，招聘有识之士为大生纱厂服务。

他们首先着手重组工厂的管理机构，招收了大学毕业生，从英国、美国、日本留学归来的一大批朝气蓬勃的专业人员开始从事厂务工作，采用科学管理方法，结束了沿革几十年以裙带结成的大生纱厂的工头制。

他先后聘请了张方佐[①]、吾葆真[②]、徐缄三[③]、张文潜[④]、骆仰止[⑤]、毛翼丰[⑥]等人。还搜罗了南通、上海许多精英专家，诸如，电机专家黄有竺[⑦]、陆芙塘[⑧]等人，借助这些专业技术人员的力量，才使得企业恢复元气，进一步拓展了大生的各项事业。

张方佐接受升伯聘请担任纱厂的厂长，他从扩展规模与降低经营成本着手，加强各个环节的质量管理。方佐回忆当时的情形，说道："在增锭扩台投产不久，工厂即转亏为盈。只是1937年'八一三'事件后，日军侵占上海；次年占领南通，工厂被日人接管，我才被迫离开大生纱厂。"

他又说："1938年10月，我重新回到上海，升伯立即介绍我进入诚孚公司任工程师，负责把上海启东大生二厂设备搬迁并入新裕二厂。

---

① 张方佐(1901—1980)，浙江宁波人，毕业于日本东京高等工业学校纺织科；中国现代纺织生产技术与企业管理开拓者之一，纺织科研事业奠基人；任纺织工业部纺织科学研究院院长等职；著有《棉纺织工场之设计与管理》《中国纺织公司工务辑要》等。

② 吾葆真，中纺十九厂厂长，知名棉纺织专家。20世纪50年代后任华东纺织工学院教授、上海市政协委员。

③ 徐缄三，棉纺织专家，任中纺青岛第六棉纺厂厂长，青岛工学院、交通大学纺织系主任；著有《中纺民营之我见》《纺织染工程》等。

④ 张文潜，棉纺专家，南通学院纺科毕业，20世纪50年代后任南通科普协会副主席。

⑤ 骆仰止，1897年生于南通，南通学院纺织科毕业，曾任大生纱厂厂长、云南裕滇纱厂经理、中国纺建公司厂长。

⑥ 毛翼丰，著名纺织学家，后任中国纺织建设公司董事。20世纪50年代后任政协委员。

⑦ 黄有竺，高级电机工程师。

⑧ 陆芙塘(1904—1973)，江苏宜兴人，交通大学电机系毕业，后任中国纺织建设公司总工程师兼工务处副处长。1950年任上海纺织设计院首任院长、一级工程师。

“1940 年 4 月，我担任该厂厂长，主持日常生产和技术管理工作，一直到抗战胜利。”

工程师朱希文[1]撰文回忆道：“战前的那段日子，我在大生纱厂工作，李先生的改革能够短期内取得立竿见影的成果，除了眼光远大，敢于创新进取以外，主要是重视人才、厚待员工，使得每个人都能尽其所能。”

他说：“当年升伯聘用我当工程师，不仅月薪优厚，而且每年的年终都有奖励。第一年就给多位工程师每人发了壹万元银洋的红包，要知道，当年的壹万元是一个了不得的大数字。

“南通其他企业员工听说大生厂的福利好，个个都非常羡慕，向往大生的人不在少数。那个时候，只要是大生员工走在南通街上，特别受人注目，仿佛个个精神抖擞，人人都有一种无形的自豪感。”

升伯晚年在手记中，对这些人的才华与成就仍然赞不绝口，他说，他们“精通业务，诚实、肯干，忠于职守，均是不可多得的干才。我至今对他们怀有恋恋不舍之情”。这些人的名字与成就，在他手稿中的字里行间依然处处可见。

整顿老厂，偿还债款

升伯开始着手制订收回大生八厂的计划，首要的是大生总厂取得金融界的财务支持，才有力量投入回购工厂的工作。

他将抵押出去的大生八厂收回后，更名为“大生副厂”，自己着手经营。

同时，全面整顿纱厂的老旧机器，引进新技术、新设备。一厂机器老旧，多年来忽视整修，由此，产量、质量均已无力与同业竞争。

升伯将维修老机器视为救厂的当务之急，在 1928 年至 1930 年 3 年内投入规银 30 万两，将老机器全部整修，纱锭由 72000 枚迅速扩充到 91920 枚。

整修后，老机劣绽减少，产量陡增，由每台每日产 180 件增至 230 件；16 支纱的成本由每箱 18 两减为 15 两。

收回后的大生副厂经营条件大为改善，成为大生一厂推行改革的主要辅助力量，时至 1930 年，即全部偿还银团债款。

---

[1] 朱希文，大生纱厂工程师，20 世纪 50 年代后，担任西北纺织管理局处长。

1932年,大生副厂又从日本引进240台丰田式自动换梭布机,使每人操作机数从原来的4台猛增到24台,为全国华商纱厂开创了先例。

筹建天生港大型发电厂

20世纪20年代时,南通民用、工业生产原动力仍然依靠蒸汽驱动,不过上海的几家设备先进企业,诸如振新、申新、业勤等纱厂已经捷足先登,有了自己的发电设施,并将电力导入工程内部。

而大生纱厂的工业状态与低水平电力供应的不协调已经构成对生产力的威胁。当大生向高档次、高纱支发展的同时,新设备及电气化成为不可或缺的条件之一。生产要保持足够动力、高效率的开工,就必须要有充足的电力作为保障。

升伯对此问题有过充分的考虑,在许多人眼里,当时在长江下游的南通建立一座大型发电厂,几乎是一件可望而不可即之事。

升伯建造大型发电厂的构思在当时来说,成为一个了不得的创举:南通地处长江口附近,江底积满淤泥浮沙。如果以20世纪二三十年代的科技条件而论,仅仅打桩填泥就是一项非常艰巨的工程。

他带领了从上海邀请来的一大批中外专家,踏勘了苏北长江口一带的地形。回到上海后,这些专家就各自的专业,写出了详尽的报告书,升伯看了他们的评估报告后,意志更加坚定了,决定营造天生港的大型电厂。

未久,升伯向交通银行提交了贷款申请书。

交通银行审核了升伯提交的详尽计划书、成本计算报表,以及相关专家的勘察报告书以后,遂有意为贷款计划书中提到的160万元资金做准备。

交行审时度势,同意大生将向德国AEG电机厂购买电机合同名下的款项作为天生港长江流沙上填泥建造大型电厂场所之用。

他们研究了升伯在计划书中提出的增修大电厂项目,以及大生所延揽的人才,对此计划极为满意。交行提出的条件与上海商业储蓄银行相同,全额承揽新建大型电厂所需之资金,160万元(那时大电厂的流动资金仅6万元)全数由交行独家承担放贷。

时至1928年,他们已经完成了天生港发电厂开发的勘测,也完成了计

划所列的其他各项筹备工作，工地已经整理出来，各项筹建事务在有条不紊地实施之中。升伯喜不自胜，说道："对于大型电厂的筹建，将要延揽的员工不仅要有丰富的电气专业知识，而且还需要有理想、有活力、有进取精神。我要求每位员工都按计划书的进度操作，最要紧的事，发电机组必须达到制造厂规定的运行效率。"他还想聘请一名具有创造力的建筑师。

此时，高观四[①]进入了他的视线，被列入他的延揽名单之中。

初次见面，升伯就对观四留下了极好印象。

在晚年的手记中，升伯是这样评价高观四的："初次见面，我就对观四兄留下了深刻的印象，感觉他不仅技术好，做事细心踏实，而且，对专业非常热忱。新中国成立后，观四兄继续得到政府重用，我没有感到意外。"

从手记中不难看出，升伯后来虽然移居海外，但是始终关注着国内的建设，关心着那些曾经与他合作过的同事。

在此期间，他又聘请了十多名电机工程师，包括黄友菊[②]、陆芙蓉等人，这几位青年均毕业于浙江大学电机科，堪称一流电机专才。

升伯在手记中对当年起用的人着墨不少，说道，观四兄不仅具有建筑工程的新理念，而且，做事耐心，稳扎稳打。在长江急流中，令桩柱（COFFER-DAN）屹立不动，在当时条件下绝对不是一件容易的事。

在观四的带动下，工人们在历经数十次的试验后，终于获得成功。

设想一下，那是在三千里长江下游的浮沙上安置桩柱的首次成功。可以说，此项技术成为长江建筑史上的破天荒之事，值得在中国水利史上大书一笔。

他又说："他们的经验非常值得写下来，作为后人在江河中打桩的借鉴。"

升伯在手记中写道，当时我聘黄友兰任天生港电厂厂长，陆芙塘任总工程师。天生电厂建成后，纱厂每包纱的动力费骤降为六元，加上电厂供给南通及邻县电力的收益，已经足够抵偿银行的贷款。

天生港电厂的建成无论是对于大生企业，还有对南通市政建设、市民百姓，均是一项多赢的举措。

---

① 高观四，著名建筑师。

② 黄友菊，高级电机工程师。

由于有了大生总厂的信用支撑，银行对于计划书上所列的在电厂旁边建立大生的附设企业——漂染印花厂、服装厂也产生了浓厚的兴趣。

交通银行看了升伯的报告书，字里行间，窥测到了这些企业的发展前途，他们同样提出，这两家厂（漂染印花厂、服装厂）的资金也应当全数归交通银行独家贷放，并且银行将给予 8 厘的最惠月息。

升伯在大生的这些举措实施后，不但改变了苏北面貌，也改变了南通人的心态，从消极应对过渡到积极进取；从个体纺织作坊，转而进入了大工业时代，成为直接面向大上海，面向全国服装市场的大纺织业格局。

当然，天生港发电厂也成为南通继续拓展工业的稳固基石。

升伯在后来的手记中，不无遗憾地说："当时，正当我大张旗鼓，准备筹措设立漂染印花厂、服装厂之时，日本人大举入侵，时势不饶人，使得这些举手垂成的计划均告搁浅。"

更换新式纺织机

大生纱厂得到银行的积极支持继续运行后，摆在李升伯眼前的另一件大事，便是如何改良纱厂的老旧纺织机械。

1932 年，大生公司组团去日本名古屋丰田纺织机制造厂购买新式纺织机器。那次出访，他们一次就买了 240 台换梭自动布机。

升伯借着这次买织布机的机会，约了一批纺织制造专家，一批同道的老朋友，诸如周仁、黄朴奇[①]、邓着先[②]、童润夫[③]、张文潜[④]、张松山等十余人同

---

① 黄朴奇，黄炎培之兄，纺织工程师，留美回国后，任恒丰纱厂协理，中国铁工厂厂长、工程师等职。

② 邓着先，苏州工业专科学校校长。

③ 童润夫（1896—1974），浙江德清人。就读于苏州第二工业专科学校、日本早稻田大学，参与创办的棉纺织染实验馆，反映了科学技术面向经济的实践经验，有多方面的开拓意义。他受金融机构委托，以科技专家身份经营管理大型纺织企业，在发展民族纺织工业方面做出了贡献。

④ 张文潜（1897—1972），江苏南通人，1918 年清华大学毕业留美。1921 年回国，任大生一厂机械总监兼任南通纺织专门学校教师；曾任大生副厂纺织部长、大生一厂厂长、经纬纺织机械制造公司副理；1946 年任纺织事业管理局处长兼中国纺织建设公司董事。1949 年后，任南通纺织局总工程师、市政协副主席。

行。各人就自己的专业详尽地考察了日本人制造纺织机的组织、设备、技术，日本人的绘图、资金、成本，以及前后方机械的式样、速度、生产等。

这些人不仅考察了关键设备——工作母机的制造，而且还详尽地了解了日本人的合理化工艺、人才培训，甚至从业人员对工作的责任心也成了考察内容之一(那次的考察成果，也成为十几年后，升伯派人到美国订购经纬纺织机械厂整套专用设备的最初的技术知识积累)。

升伯与相关专家一起详细地计算了制造纺织机的成本，进行了对比，说道："如果国人自己制造纺织机，每锭只需要成本 32 元，假若批量生产的话，成本还会更低。但是在当时丰田纺织机卖给日本厂的价钱是每锭 70 元，而卖给中国厂却要 90 元。"

一路上，借着东道主的介绍，升伯又一次实地考察了名古屋高工的纺织院校，以及职工教育，为回国后创立纺织学校、纺织机械制造厂与培训员工热身，也为创办中的"手脑并用"[①]纺织专科学校做借鉴。

在日本时，随行还有不少大生纱厂的管理人员，他们到访了多家日本纺织厂，一边观看日本人的换梭自动机的实际运行状况，一边了解日本纱厂的管理体制。当大生的这些管理人员见到日本人平均每个纺织工要管理 28 台纺织机时，极为震惊，因为想到国内纺织机的效率，以及大部分员工都处于文盲状态，不由感叹地说："我们与日本人的差距太大了，能赶得上人家吗?"

升伯仿佛从双方纱厂实力的对比中，看到了国内纺织业存在的问题，以及改进纺织厂的前景，他说："等我们购买了新设备，大生副厂的新自动织布机开动后，先每人管理 8 台，然后，慢慢地增加到 12 台，用循序渐进的方式，逐步淘汰原有老式纺织机器，用不了多久，将全部旧纺织机淘汰掉。"

在手记中，他说："我从日本回国后，第一任务是废除工头制，将工厂原料采用新棉花生产，也就是先将东台所生产的、经过改良后的棉花作为大生副厂的原料。其次，就是更换了新机器，淘汰老旧设备。

---

① "手脑并用教学法"，升伯根据外语自行创造的词。20 世纪 80 年代初，升伯回国定居，在演讲中继续将此词挂在口上，纺工部陈维稷副部长听了，将此词更改成今人常说的一句话："理论与实践相结合。"


新式纺织机

“副厂织布机的数量一下子增加了一倍多；纺织工人由原来每人管理 8 台织机，渐渐变成了每人管理 12 台，直到 24 台，全厂员工一下子‘轰’了起来，职工的收入也随之水涨船高。

“这些改革措施，立即将职工的工资提升了数倍之多。这样的效率、这样的收入、这样的操作方式，员工们就对我引进新机器、新技术深信不疑了。”

第六章

从事棉种改良

升伯面临的另一个技术性问题，就是纱厂原料（棉花）的来源。当时苏北及南通地区仍然种植着延续千年之久的通州棉，这种棉花只能纺12支到16支纱，根本无力纺出20支纱。升伯早已意识到，旧棉种非改良不可。

洋棉不适合于上海周边地区论，升伯持不同看法

对旧棉种的改良当时存在着各式各样的争议，最有代表的观点莫过于1917年9月23日《申报》刊载国外棉种专家韦德勒的意见，他认为，洋棉种不适合于上海及周边地区种植，原因很简单：一是上海气候与洋棉原产地相差甚远；二是棉种成熟时期太晚；三为播种太迟，失去最佳时机；四是播种太密，阻碍其生长；五为棉田贫瘠，致使棉株黄瘦；六为沟道淤塞，棉田有积水之患。

升伯根据自己的实践与研究，对此持有不同看法。

他认为，我国人口众多，棉布需求量大，然而国内的棉花产量有限，按当时全球四大产棉地的顺序排列，首推北美，其次为印度，再次为埃及，第四位才轮到中国。

他说，就棉花的产量而言，我国与北美应当互为伯仲，二地均拥有全球最大的宜棉地。洋专家之言过于偏激（又何至于相去如此之远呢?），只要在科学的指导下，国内棉田质量与国外的棉田不相上下。至于说棉农种植习惯，完全是可以改进的。

升伯研究了本地棉与洋棉的种植之后，认为国产棉花只是数量不足而已，与国外棉花的质量比较，讲究四大要素：一是棉花纤维之粗细；二是纤维之长短；三是纤维之旋绕；四是纤维之软硬。如果此四个要领缺失其一，棉花就要贬值。

眼下而论，本地产棉花的品质不及洋棉，纱厂竭尽所能也只能纺 20 支以下之粗纱，如果想要与洋布竞争，纺出 20 支以上的粗纱，或者，纺 32 支、42 支之细纱，纱厂就要仰赖印、美、埃及进口了。

另一方面，我国土地辽阔，尤其是东南沿海地区，农田膏腴肥沃，灌溉充分，更有低廉之劳动成本。改良国产棉花，引进洋棉，解决这些事情只是一个可以化解的技术问题。

中国第一个“棉产改进所”诞生了

如何化解这些技术上的难题，并付诸实施呢？

升伯忧心忡忡，只好跑到南京，找到了中央大学、金陵大学的几位植棉专家，向他们求助，他先后拜会了中央大学农学院的孙玉书[①]、冯泽芳[②]教授，二位均毕业于美国佐治亚(GEORGIA)大学，堪称国内的一流植棉专家。

升伯与他们谈到了自己发展纺织业的构想，以及国内棉种存在的种种问题，说道：“我想在南通办一个几万亩土地的试验农场，作为改良苏北棉花的先声，国产棉花的质量必须要能纺出 32S 支纱及 42S 支纱，所织出的布匹必须能与美国最先进的纺织制品媲美。”

通州，地处长江以北，邻近上海，土性宜出，时有“棉七稻三”之说，棉粮业对于当地民生之重，可想而知。只是多年以来，棉业长进不彰，一直徘徊不前，唯有改良棉种及改善栽植方法才能后来居上。

当时虽有不少有识之士奔走呼号，然而，棉业改良可以付诸实施之研究成果不多，实践者更是凤毛麟角，故而，棉品未能制胜，棉花亩产始终原地踏步。

---

① 孙玉书，教授，著名植棉专家。

② 冯泽芳(1899—1959)，浙江义乌人，美国康奈尔大学博士，棉作科学奠基人，博士，教授，中国农业科学院棉花所所长；中国科学院院士、学部委员。

升伯认为，如果南通棉田改用美国棉种，因地制宜、因时制宜，改善土质，善用肥料，勤于排水翻土，力作不怠，此项举措实为“裕农产而拓利源”的好办法。

他对两位教授说：“如蒙两位不弃，助鄙人一臂之力，了却多年来的心头之患，那么，开办试验场所需之人力、所需之财力，均由大生公司筹措。

我可以向各位保证，所需之人数，不受限制，所需之经费，亦不受限制。

目的只有一个，尽快、尽早取得成效，改良苏北地区的棉田、棉种。”

他又说：“办成此事并非易事，不仅要研究苏北的气候、地质、水文等，还要为农民建立植棉标准，棉花试验场宜专、宜久、宜普及。”

孙、冯二人听了升伯的这番话，又惊又喜，玉书说：“你说的话与我们的理念不谋而合，回国以来，见到本地棉种与美棉品质差距太大。我们也想大张旗鼓地做些事，只是眼下为缺少资金与大型棉种试验场而发愁。”

又说：“当下，学校虽说有个小农场，其实管不了什么用。实话说了，你的提议，正是我们这些年来可望而不可即之事。”

芳泽接着说：“李先生，尽管放心，我们一定会尽心尽力地支持你，这是我们工作分内之事，恨不能今天就动手。此举若能早日付诸实施，不仅苏北棉产大幅提高，棉纺业发展速度加快，而且，当地棉农收入也会获得大幅度的改善，既改良了纱厂的原棉供给，也能为农科毕业生寻到出路，是一个利国利民利己的多赢举措。只要你双手一举，我们就会竭尽全力去完成的。”

升伯听罢，大喜过望。

次日，约了玉书、芳泽以及几位农学院的师生一起来到苏北盐垦区这块张謇当年开发盐灶的土地，勘察地形、土质、植被与棉种。

在农学院师生的配合下，他们选定了地方，决定先在东台垦区设立一个棉产改进所，土地面积三万余亩。

接下来，棉改所与棉农约定，此地域将作为改进棉种试验区的范围，技术支持由东台棉改所提供，所需费用则由大生公司贴补，所产之棉花由大生按市价收购，往后，随着形势发展再逐步扩大。

由此，中国第一个棉产改进所诞生了。

陈光甫考察大生企业

次年，上海商业储蓄银行的陈光甫作为银行代表到访南通，考察大生企业。他先看了银行投入巨资的大生一厂、副厂的改造情况，听取了升伯对于大生纱厂的管理方式、成本计算，自动织布机设备的实施工作及市场前景等情况的介绍。

接着，他又来到大生纱厂原料供应基地的棉田，耳闻目睹，一边参观，一边赞不绝口，说道："升伯兄，你的眼光果然不错，按照眼下的情形发展下去，不消数年工夫，苏北地区的棉花产量就可以翻上几番。用优质棉花，织成优质布匹；再用最优质的布料，在当地的染织厂、服装厂生产出世界一流的服饰，推向上海市场、推向全国、推向南洋、推向欧美国家。

"可想而知，不仅苏北，而且上海的纺织业面貌将为之一变，听到这个消息，太令人兴奋了！"

光甫遏制不住激动的心情，说道："然后，再将这些服装送到时装博览会上，经过东方模特的展示，向全世界表明，中国的模特儿是多么靓丽、多么优秀，我们不仅有世界一流之棉花，更有一流之纱厂、一流之企业、一流之时装。"

在升伯的带领下，他们到了大生企业在长江边上建立的天生港发电厂，参观了电厂周围开发出来的大片土地后，回到发电厂车间内，站在整齐清洁的高效发电机旁边，对着各车间来的员工，光甫说道："当我踏进你们的工厂，就如同又一次回到了美国，你们不仅有最新式的机器，还有操纵这些机器最优秀的员工，眼前一切都是新的，一切都是进步的，一切都是那么令人激奋！"

他又说："我熟悉苏北一带状况，我知道，南通开发的真正价值并不完全在于工业、在于棉纺织业，而是在于农业。

"我到了南通，看了这里新的棉花品种，这里的棉田，让我大吃一惊。我有这样一种感觉，农工科技人才是国家最宝贵的资源。

"想一想，我们毕竟仍然是个农业大国，多数人群务农，我们需要有改变农业现状眼光的人。"

光甫转过身来说："升伯兄，能让我参观一下你们的棉产改进所吗？"

"苏北，荒野里的天堂"

第二天，升伯叫人备了一艘汽艇，陪同光甫等人到东台棉产改进所参观。

此时，棉产改进所试验田里棉花盛开，一望无际，白花花的一大片。

众人举目四顾，只见眼前不仅有无边无际的雪白棉花，还有在田园中劳作的农民，光甫惊讶地说："这是我在国内第一次见到的最奇妙镜头，如此让人振奋的景致。"

傍晚，升伯请了玉书、泽芳，二位棉改所的所长，还有三十几位中央大学、金陵大学农科毕业的植棉专家，以及一百多位育种、选种、播种、治理病虫害的棉农一起过来聚餐。

光甫望着眼前这群脸膛黑黝黝的男女青年，人人充满阳光，个个满腔活力，兴奋地说："这是我生平第一次见到，如此之多满怀激情的农业专家，欢聚一堂，为实现农业进步而走到一起。"

玉书说："我们在这里的良种棉花地已经推广到十五万亩了，如果您再往北走，那里还有辽阔无际的长绒棉花，比眼前的这块棉田数量多得多，漂亮多了。"

泽芳接着说："若是新运河完成，南北三百里将会变为采用同一种子的棉田。毫无疑问，昔日苏北的千里盐垦荒滩，即将会成为千里沃野。"

光甫听了后，神情振奋，说道："这不是梦想，这是现实，太神奇了！"

他转过身来，又说："升伯兄，你去筹划开发张四先生未完工之新运河工程，继续由'上行'来投资！"

此时，大家听了以后，群起鼓掌，情不自禁地高呼："棉花万岁！"

晚餐后，举行了一个音乐会，附近村落的棉农闻讯都过来了，大家奏乐、唱歌、跳舞。棉改所的师生甚至搬来了一台钢琴伴奏。

光甫见了，风趣地说："苏北，真是一块荒野中的天堂！"

接着，光甫继续乘车踏勘了苏北十几万亩的棉田，回到棉改所后，又看了育种、选种、治病虫害的技术。

第三天，他到了一些仍采用旧种植棉的地方，细细地观察了那里的老棉种、通州棉所播植的棉花、那种粗短的纤维以及矮小的棉秆后，不由感慨道：

"棉业不引进新品种、新技术不行！今后，我们可以仿照南通之植棉开垦法，着手农业改良，厚生利民，俾地无废利，人无废时。在此基础上，大力兴建现代棉纺织厂，棉业之振兴，指日可待矣！"

光甫经过这次考察，对农业改良产生了浓厚的兴趣。

纱厂与棉农分享革新成果

当升伯从日本引进的新织布机开始运作，采用新棉花织布纺纱以后，升伯请来了东台的二百多位棉农，先让这些人到大生副厂参观。

当棉农们见到每位纺织工竟然能从容自如地管理24台织布机，让纺织机在手中平稳滑爽地运行，对照乡村一家一户，采用木质纺纱机织布后，个个睁大了眼睛，惊叹不已。

升伯告诉大家，这些新式纺织机所采用的原料——棉花，所生产出来的布匹，全都是他们双手所培育出来的时候，人们又惊又喜，脸上流露出抑制不住的快乐。

苏北地区棉花改良的成功，不仅棉农收入大幅提高，而且，大生纱厂生产的棉布质量也获得了大幅提升，产量逐步提高，利润空间越来越大，员工收入得到了进一步改善。

一时，此事成为南通市民街头巷尾的谈资，人人都羡慕大生纱厂，个个都希望"大生"取得的经验能够推广到南通的每一家企业。

创造了大生的复兴奇迹

在升伯制订和推行复兴大生纱厂的一整套计划措施中，另一个重要举措是大刀阔斧地推行厂务改革，改进管理体制，改革人事制度，采用工程师制取代原有的工头制。

同时，他任用了一大批有理想、有激情的工程师担任管理人员：一是积极推行成本核算，施行紧缩方针，裁减冗员，使纺纱制造成本每件从11.36元降低到6.3元；二是逐步清理大生纱厂的债务，并基本还清了大生所欠的款项；三是投入资金引进国外的先进设备；四是开拓外埠市场，采用美国的"王者棉"，开发32支及42支新品种；五是创办棉产改进所，推广优良棉种。

经过这一系列的调整改进，大生的市场得以扩大，不仅保全了原有在沪、苏、浙、鲁的市场份额，而且先后打入川、赣、皖、湘等省区，并远销云南、香港、南洋等地。

可以说，升伯的这些举措创造了大生纱厂复兴的奇迹。

在全国推广棉种改良

大生东台棉改所取得成功的消息不胫而走，在各地产棉省区产生了重大反响，许多棉产区人员闻讯，纷至沓来，参观取经。

未久，国民政府实业部设立了“中央棉业统制委员会”(后称“棉统会”)，由陈光甫出任主任。棉统会聘请李升伯担任主任干事，成立了中央棉产改进所(后称“棉改所”)，全国各棉产区成立棉产改进分所，由中央棉改所将苏北植棉专家派到各省指导改良棉花工作。

东台棉改所的专家将大生副厂240台布机只需十个人管理的照片分别拿给各地棉农看，他们告诉棉农，在耕作上，如果改变原有棉花种子，培植新棉种，不仅棉花产量可以大幅提高，棉农收入获得改善，而且用此种优质棉花生产的布匹，质量更好、品质更优，效率也会大大地提高。

棉农们受到了极大鼓励，又进一步促进了当地的棉花品种改良工作。

由此，棉产改良之价值，不仅在大生纱厂得到体现，而且在全国各棉产省区得到进一步的推广，推动了全国棉产的改良工作。

张令慧[①]回忆起当年的状况，说道：“当李先生看到产量高、纤维好的美国‘王者之棉’时，当即决定引进美棉种子，在东台开办了我国第一个棉产改进所，将苏北地区原来只能纺粗支纱的通州棉，全部改成能纺细支纱的细绒棉。”

他又说：“到了1934年，又通过棉统会仿照东台的做法，在全国其他八个主要棉产区设立了八所棉产改进所，将美棉种子进一步推广到了全国其他产棉省份，使得各地棉产区的棉花都得到了大幅度的提高，不仅棉农获得实惠，还使得国产棉布质量大大地提高。”

---

① 张令慧，1949年后，任总工程师、厂长，为北京纺织工业开拓者之一。

第七章

风波迭起

大生企业扎根于南通经济的方方面面，不仅直接维系着大生纱厂数万名员工及家庭之生计，也为南通各行各业所仰赖，全市的各项事业，包括文教、公益、农商、市政，以及市场繁荣，无不借助大生之昌盛发达，可谓牵一发而动全身。

升伯到职大生纱厂以后，始终不渝地恪守张謇之信念，先后投贷800万巨资用以救活大生纱厂，实施工务改革，他从工厂的组织机构、管理体制、设备更新、原料采购，以及生产流通各环节着手，进行了卓有成效的更革与整顿，使得纱厂成功地摆脱了20世纪20年代面临的破产厄运，也保证了地方各项事务的安宁与稳定。时至1930年，大生已经全部还清银团借款，一厂也偿还了100万两债务。

以后的若干年里，大生盈利逐年增长，呈现复苏之态。

不过，这些傲人的业绩并非顺风顺水，升伯的前任徐静仁在大生纱厂小试牛刀，遭遇到强劲的抵制，就可见一斑。

实际上，大生纱厂员工的来源主要是一些当地农户与手工业者。

这些人刚刚脱离旧有生产方式，带有浓厚的个体作坊习气，绝大多数人为文盲，不可能分辨新、旧管理体制之孰是孰非。

当改革可能触及个人利益之时，就有可能发生工潮。

因此，大生纱厂的改革并非顺风顺水、轻而易举之事，实为障碍重重。

升伯在《纺织周刊》(1933年6月23日第三卷第二十一期)中吐露心声，说道："棉纺业处现时局势，非全力改革不可。鄙人五六年来有此心愿，至今

仍未能彻底解决，实为大生之事业攸关南通百业兴盛。

“如果大生纱厂有个风吹草动，南通之文教农商、市面繁荣皆可归于烟消云散。余为力求南通民众不致受挫，不得已背水一役。”

内忧外患，接踵而至

1929—1933年，经济危机席卷全球，自1931年始，中国纺织业遭遇长达五年之久的困境。与此同时，长江流域发生了六十年未遇之涝灾，殃及沿江的十余省市，面积广达150余万亩。

此时内战迭起，农民破产，银根紧缩，交通阻隔，纺织品销售停滞不前。

正值灾患之时，险恶的外部环境紧逼而来，“九一八事变”继起，南通之传统商品，通海关庄布业在东北的销路完全断绝。

东北市场丧失殆尽，使得大生纱厂赖以立足之“土产土销”经营方式，随之土崩瓦解。内忧外患接踵而至，日资纱厂凭借雄厚的资金实力、强而有力的政府援助，实施了一套有预谋的纱布压价倾销，造成市场纱价狂跌。

由此，各地棉纺业市场备受摧残，不仅中小纺织厂纷纷倒闭，就是连实力雄厚的上海申新等厂也陷入了空前未有之困境。

在经济危机中，大生亦难逃受困，被迫采取紧缩方针，实施压锭减产行动。

大生一厂(1933年4月)开机3.5万锭，利用率仅为34.5%；织布机442台，利用率不足61%。在市场倾挤之下，华资纱厂为求生存苦苦地奋力。

全国华商纱厂(1933年5月)被迫采取联合压锭减工措施，降低成本，在全国统一行动。据统计，该年度全国棉纺织厂停工减产纱锭达2696022枚，占华商资本棉纺设备的93%。(1934年)全国92家棉纺织厂亏损2500万元，达到顶点的1935年，全国倒闭纱厂多达24家，一次空前严酷之经济危机席卷全国。

“寓工于农”

对于来势汹涌的经济危机，大生纱厂难以置身事外。大生纱厂的创立，缘于张謇办厂之初衷“利用厚生”，即挽回利源、厚我民生，厂名取自儒家的

“天地之大德曰生”之句。

早期大生纱厂招募员工，无定向考核，就在厂区附近的乡村广招博纳，不仅男工多于女工，甚至大量使用童工。根据资料统计（1933 年），大生纱厂童工数为 1176 人，男性织工逾 3000 人，几占纱厂织工半数之多。

由此，“厂内习性相远，嬉闹尤烈，诚为工厂管理之棘手”。

苏北土地适于种植棉花，经东台棉改所的改良以后，当地所产之棉，产量高、质量好，纱厂原料来源充沛。

南通农家多以自织土布为副业，棉纱在本地有着广阔的市场，就地收购棉花，就地销售纱布，运输费用低廉。

大生纱厂成立之初，继续沿用旧习，雇用附近四乡之男童、女工，工资低廉，纱厂正是凭借了这些有利条件而大获赢利。

大生纱厂创办时，张謇个人的收入，“生计赖书院月俸百金，未支厂一钱，全厂内外数十名管理人员，除洋工程师外，一切俸给食用开支，未满万金”。

由于低廉的劳动力成本，纱厂投产后较快地站稳脚跟，经受住洋商、洋货的竞争，年年盈余。厂方奉行了一套“寓工于农”之策，也就是大生纱厂的员工，既是工人，也是农户，即，工厂生产机纱，供给附近农户织布，农户则以耕织为业，他们既就职于纱厂，又躬耕于田亩，也为纱厂提供原料。

这样循环往复的早期作业方式，形成了“工厂小车间，农村大工厂”的格局，也形成了大生纱厂员工“亦工亦农、工耕相辅”的特殊作业形态。

在纱厂初办时，员工“十之八九兼务农业，每逢耕种收获之季，（工人）即舍工而致力于农事。等到农活告毕，他们复入工厂做工”。

大生纱厂雇此“半农半工”者，于农事忙碌之际，因工人缺失而关车停机之举屡见不鲜。星期天晚上及星期一停工者尤多。尤其是细纱车间关车数目多达三分之一，有时甚至占半数之多。

等到农事闲暇之时，或发给工薪之日，厂内人数骤增。

因此，厂方为了维持运作，不致因缺失员工而停车关机，迫不得已雇用大批临时工。由此，不仅加重了棉纱成本，也造成员工薪酬的微薄。

这些状态由来已久，积习成俗，如何改弦易辙，成为升伯到任以后的心腹之患。他意识到，工厂首要的病根在于人浮于事、旧习厂规，导致无须多劳也能开薪支饷，致使员工养成惰性，难于发挥个人能力与工作效率。

还有,多数员工不以纱厂打工为主业,可以任意停工、歇工、开溜。

不少工人将纱厂收入视为“生活补助”,而非“生活来源”,致使酬劳甚微,因此,他们在工作上使不上劲。这种“亦工亦农”的厂制,造成工人不将纱厂劳务视为专业,也造成他们在工作上得过且过,操作技艺难有长进。

现实而言,这些积习不仅造成了纱厂“工本酷重”,无力提高员工薪水,也构成了劳资双方的潜在忧患。这种冗工现象不仅严重桎梏了大生纱厂的自身生存发展空间,同时,也为同业所骇目。

根据 1933 年《中国纺织学会年刊》刊:“日本纱厂自清棉至细纺,每万锭平均需劳工一百四十人,上海华厂需二百二十人,合摇纱、保全等工计之,日本厂约二百五十人,上海华厂约三百十人。”

又说:“南通某厂,万锭平均所用劳工,数愈八百。日本厂万锭仅需劳工二百五十人,沪厂需三百十人,而谓南通厂万锭用劳工八百人之不可裁减。毋亦养其怠惰之习,使之成为人世之废人乎？不将覆亡其业,为日本人取而代之有者乎？”

纱厂的“文场、武场”

长期以来,大生纱厂的内部管理沿袭传统手工业作坊的“文场、武场”作业方式。

“文场”也就是总管、领班、记账等文职人员。

“武场”,即大小工头。纱厂主事者多数为学徒、商贩出身,虽谙熟传统的经营之道,却完全没有现代经营管理之理念。

工场管理悉数操控于一些目不识丁的工头手中,以裙带网络结成的工头制,弊病丛生,巧立名目,滥用亲信,老弱病童充斥车间,工作效率低下。

在大生纱厂的这种“养民”政策之下,处于纱业顺畅盈利之时,还能得过且过,劳工与企业尚能相安无事,双方“相保相受之安,无或仇隙之感”。

但是,此种状态长期蛰伏滋长,难免养痈成患,危及自身生存。

文场员工,既不习机械原理,也不知企业管理,更不通工务辑要;

武场生员,虽有实际经验,然而,知其然而不知其所以然。

在工人中,这些人自视有人“撑腰”,骄横不驯,帮气十足,积习浸染,造

成厂内行帮势力浩大。工头凭借手中开革(开除)、罚款(罚工)之权,狐假虎威,仗势欺人,这样的情况在厂内不胜枚举。

在升伯力推的工务改革之初,引进技术管理人员,改用新式织布机等措施,直接威胁到了工头制下人马的饭碗,造成纠纷不断。

徐静仁已经有了前车之鉴,摆在升伯面前的难题更是层出不穷,科学管理体制,人才引进,旧机淘汰,劳动定额,增加时效,这些新措施,无疑会直接影响和触犯到许多人的切身利益。

由于原先的作坊经济方式,习性散漫的员工完全不习惯于节奏严紧的现代工厂纪律,他们对工厂实行的新管理体制心存抵触则是不言而喻的。

从大生留存的资料来看,每当涉及"厂务改革"之时,诸如科学化管理、合理用工、采用新式织布机、裁减员工等,均会因触及神经最为敏感的层面而引发工潮。

工潮不断,此起彼落

初时,大生纱厂的罢工风潮主要针对工头,时至1925年,由于李升伯到任后的一系列大刀阔斧的改革措施,工潮矛头也就不由自主地直接指向企业的技术革新与大生纱厂的管理层。

当厂方宣布,改三道粗纱机上的两批换纱为四批换纱时,此举虽然提高了工效,增加了员工收入,也加强了员工劳动强度,引发了许多工人的不满。

尤其是1928年2月,大生纱厂开除了11名"不安定"的员工,触发了"三月大罢工",工人与实警(实业警察,张謇在南通创立的江苏乃至全国第一支自治民办的警察队伍)发生了冲突,工人砸碎了公事厅,部分机器遭毁。

罢工中,"一部分工人追觅黄工程师寻衅,引起多数工人骚动""惟于纷乱之时,有工人前往包围工程师住屋"。

不少工程师不得已离厂暂避。从升伯写给大生董事长张孝若①的一封信中可以看出一二:"黄、毛二位工程师成为工人怨毒目标,昨已劝令携眷赴申(上海)暂避,待开工一星期后再归。"

---

① 张孝若(1898—1935),名怡祖,字孝若,张謇独子,早年留美。1918年回国辅佐父亲。1926年张謇过世后,继任大生纱厂等企业董事长。1935年10月17日遭旧仆枪杀。

也有工人甚至贴出标语:“打倒李升伯暗降日本!”

他们的所谓“暗降日本”应是指升伯引进240台日本丰田纺织机,淘汰老式织布机,在厂内推行日式工厂管理法之故。

“九一八”事件爆发以后,大生纱厂的主要市场,关庄布(关庄布,南通的一种土布,清咸丰年间南通运销东北已负盛名。19世纪末,关庄布占据整个南通土布生产量的70%以上。大生纱厂开工为南通手织业提供了充足、方便的原料,有利于南通经济)之东北市场全部失去,老旧机器陷于停滞,“厂事几陷于绝境”。为挽回危局,革新图存,厂部再次决定进行人事调整,方案主要内容有,解雇40岁以上之老弱员工及14岁以下之童工,以提高工厂的劳动生产率。

此举又一次引发员工的强烈不满,数百人涌向南通县公安局请愿。

由此,厂方的改革方案被迫搁置。

1933年4月中旬,全国华厂联合压锭、限产,大生裁汰老厂细纱车间杂工40余人,遭员工反对,再次爆发罢工事件。

革除旧制,创立新制

1933年5月,大生纱厂继续逆水行舟,经营再度恶化。

由于洋纱占据沪上市场,压价倾销,客纱纷纷涌入南通,造成市面纱价惨跌,大生12支棉纱每箱从1932年的213元跌至1933年的178元,16支纱则从225元跌至186元。因纱布亏蚀全年亏损高达122万元之巨。

升伯意识到,纱厂危机四伏,想要摆脱困境,必须着手解决长期以来得不到化解的棘手难题,即用工超编、旧制束缚,严重地制约了纱厂的发展,已经到了生死存亡的关头。

不过,厂内工头势力依旧强悍,影响了企业的生存与发展,已经到了痛下决心,非壮士断臂难于求生的地步。

当时大生纱厂解雇的员工多系男织工、童工及老弱病残者。

厂部原定分批、分阶段实施裁员,减少由此带来震动,“决议略为牺牲金钱,厚给解雇费。”孰料,第一批被裁的40多名工人名单刚一公布,全厂工人立时大哗,员工群起示威,引发了五月大罢工,迫不得已之下,厂方抛出了裁

减1200人的一揽子“停产整顿计划”，即全厂解散，重新登记。

他们先清理机工，发布留雇机工名单，使之势力分化；

再登记录用的男织工；

为防止迁延滋事，女工的录用则留待开工后方行补行登记。

根据当时的记载，裁汰对象除老弱病童者外，为以下三种人：横行不法之机工、泼辣之女工、善闹逞凶之男工。

从这些资料内容可以看出，当时裁汰部分工人的目的不仅仅在于因应时艰，厉行紧缩，也为“革除旧制，创立新制”清扫阻碍，使得大生纱厂的现代管理体制得以顺畅落实。

档案资料表明，经政府与劳资双方代表洽商，达成如下协议：

(1)成年工人每人发给解雇费两个月工资，童工一个月零七天。每月以28元计算。童工系根据人事科册，年龄在15岁以下为标准。

(2)成年童工按在厂工作年度，每年津贴辛苦洋六角。

(3)倘有不愿领解雇费及津贴之工友，而愿候复工者，俟厂方举行重新登记时再同等登记。如经厂方登记合格者，尽先任用。

1933年5月16日刊载，在平息一厂工潮的善后事宜中，厂方还推出了三项措施：“设借贷处接济工人资金营生；对童工免费入学；并设织布传习所。”

改织“雪耻布”

根据1933年第三卷二十期《纺织周刊》刊载升伯的另一篇演讲稿，他说：“此番本厂之裁员受制于日货倾销影响，致使纱业不景气达到顶点，尤其以大生所产之纱多销于南通。在座者多为南通人，晓得本地乡民以织布为唯一之副业，所出之大布，闻名遐迩，为东北人所仰赖。而今，东北各省沦陷，通布销路随之断绝。不仅本厂之纱减了销路，而且殃及南通织户生计受挫。由此下去，向以布业见长之南通，经济繁荣恐怕难以为继。

余不忍将四先生一手经营的昌盛之地任其萧条，故倡导改织雪耻布（改良布），居然销路不俗。由此，雪耻布含两层用意，一为谋各织户之生计，使南通市面不致萧条；二为本厂之纱增大销路，寓含提倡国货之意。

余将在天生港办一所漂染厂，将本厂所织之二十支纱染成色纱，以期颜

色鲜明而不褪色，制成市人钟爱之服饰。

从长计议而论，本厂之纱也可不必销往外埠而无虞搁浅之险。

多年以来，余为厂业计，为工友计，为南通父老兄弟姐妹计，此举可永续南通之泰安……不过，因了革新而骤有千余工友之失业，余感同身受，由此，一面筹发津贴，一面请吴冥阶先生[①]组织阜生织造传习所[②]。

凡失业之工友可到传习所学织雪耻布。

学成，若无本钱买机，大生将预办木机，尽可借用。首批织布纱，若无本钱，我也可赊欠与他。

此法不仅受惠于本厂失业之工友，而且，复兴面厂、资生铁厂的失业工人也可循此法办理。吾辈口说无凭，今有吴冥阶在，吴先生为工潮事，无暇旁顾。未久，即有实绩足以佐证。”

20世纪30年代大生纱厂的“厂务改革”，大生一厂、副厂、三厂先后裁撤员工3500余人。由于大生纱厂先前实行的“工耕结合”的劳动业态，员工的薪金收入不足以维持全家的生活，且有随时被解雇之虞，所以，进厂后仍从事农业劳动，或手工业制作。一旦在纱厂失业，绝大多数员工仍回农村耕织，并非流落街头。

根据20世纪60年代初对当年被淘汰工人的抽样调查显示：“被淘汰的失业工人均未流落街头，也未造成严重的社会问题。”（《大生一厂工人斗争史》）

1933年5月10日，升伯在致大生董事长张孝若以及吴寄尘的信函中这样说：“（一厂解雇的人）内有怙恶不悛者居半数，此辈为极端危害生产分子，不去即足以促厂灭亡。其余六百人，内有不满十四岁之童工四百人。余下二百人为老弱无能、不堪夜工操作之辈。”

不过，大生一厂虽淘汰1000余人，当时仍有员工8000多名。（《大生一厂工人斗争史》）

---

① 吴冥阶（1890—1949），通州师范毕业，大生纱厂总务处长、工务厂长。

② 大生传习所，由于受盘了通华布厂的全部机件，迁设于唐闸西洋桥下安渡公所小学隔壁，由大生厂派吴冥阶经营其事，召集大生的失业工人轮流学习织布，仍以改良大机布为主体，从事传习织造技术和染色方法，在唐闸就近一带是起了相当大的作用，办理约近二年，乃告停歇。

第八章

我国早期的纺织科研

20世纪30年代初期,我国沿海地区的纺织工业已经有了相当基础,投资总额达3亿元,从业人员30余万人,在全国工业比重中占据了举足轻重的地位。

但是,由于国内棉品劣、产量低、质量差、成本高等因素,加之技术滞后,外来资本增多,竞争激烈,政局动荡不宁,民族纺织业内部管理机制存在诸多弊病等尾大不掉的问题,因此纺织品的品种少、消耗大,质次价高,难以与洋布竞争。

然而,日本纺织工业的发展已经超过欧美等西方国家,除了依赖其雄厚资本、政府支持等原因之外,另一个重要因素是日本纺织工业在技术与管理上力求改进,着重于对纺织科学的研究工作。当时日本已有60所纺织科研机构,纺织检验所10间,这为纺织工业的进步与发展创造了条件。

同时,欧美各国也十分重视纺织工业的科学研究事业,取得了积极成果,并改变了本国的纺织工业面貌。仅英国的雪莱纺织研究所,就投入2000万元资金的科研设备,常年经费多达50万元。

在这些国家中,大牵伸精纺机、自动织机已经相当普遍使用,纺织设备不断推陈出新,化学纤维异军突起,漂染整理精良,精密检验仪器层出不穷。他们的棉纺织产品质量日益提高,品种扩大,用途日益广泛。

在国内外对纺织科学的研究对比之下,我国纺织界的有识之士认为,国内纺织业在科学技术上必须求得发展,设立纺织科研机构已经势在必行。由此,中央研究院(以下称“中研院”)在工程院内设立了一个纺织研究部。

“棉统会”与“棉产改进所”

1932 年，国民政府实业部竭力提倡“统制经济”（CONTROLLED ECONOMY），棉花生产和运销成为计划实施统制的重要内容之一。

为此，成立了棉业统制委员会（以下称“棉统会”），成为棉花实施计划生产和运销政策的执行机关。

1934 年，又成立了中央棉产改进所（以下称“棉改所”），全国的各产棉省、市、县相继组建分支机构，它们与大学和农事实验场协力推广棉种改良工作，并与中央农业推广委员会及各地农业推广机构合作，推广棉花种植，又与金融界合作，推广棉花运销合作事宜。由于棉改所的协助与指导，以及上海商业储蓄银行和中华农业合作贷款银团等金融机构的鼎力支持，全国棉产区的产量获得大幅度的提升。

当时棉统会负责召集农民组织合作社，联系金融机关借款，向农户提供优良品种和种植技术，同时，负责合作社的组织和业务指导，联系棉花运销等事。

不过“农村合作社”不是民间自发形成的组织，而是在政府、社团以及银行等机构的共同支持下，自上而下推动发展起来的。

实际上，棉统会成为农村合作社种植、营运与销售棉花的指导操作机关。

“上行”以及中华农业合作贷款银团负责提供棉花产销所需的贷款，“上行”作用尤其突出，合作社大多数贷款由该行提供。

“上行”农业贷款部主任邹秉文[①]不仅积极协助贷款，而且对在上海销售棉花工作不遗余力，并委派人员长期驻守合作社，处理相关事务。

1935 年，中华农业合作贷款银团向金陵大学农学院提供资金，同时给予业务指导。棉改所 1934 年在上海成立运销办事总处，并在各省主要棉产区设立运销办事分处。运销总处除代理运销合作社销售棉花外，还提供棉

---

① 邹秉文（1893—1985），苏州人，中国植物病理学教育先驱，毕业于美国康奈尔大学，教授；他与茅以升、杨杏佛三人，时称“东南三杰”；1949 年后，任农业部顾问，著有《中国农业教育问题》等。

花市价行情，将国内外花纱行情逐日报告给各合作社及有关成员，同时，派人在各地接洽车辆运销事宜。

“棉统会”时期的升伯

陈光甫担任棉统会的主任委员，上任之初，提出了创办棉纺织染实验馆之议。经过棉统会的努力，中研院决定联合棉统会创办一个“棉纺织染实验馆”（以下称“棉纺馆”），馆址设在上海，馆内设立干事会统筹负责。

棉统会与中央研究院于 1934 年 6 月签约，预算投资 120 万元（第一年棉统会出资 25 万元，中研院出资 15 万元），创办“棉纺织染实验馆”。

该馆虽然是我国第一家由官方出资主办的纺织科研机构，但在筹建与初期工作中显现出很多特色。由于升伯在苏北从事棉产改良上卓有成效，在社会上已经有一定的影响力，于是，棉统会决定聘请升伯担任棉纺馆的主任干事，负责购置机器设备，开展科研实验工作。

当中央棉改所从事改进全国棉花质量工作的消息传出后，业内人士异常兴奋。

主任陈光甫派邹秉文到南通接洽升伯，商讨相关事宜。

秉文到了南通，见到了升伯。当他们谈及棉统会时，升伯问道：“他（光甫）准备花多少经费来办这些事？”

秉文说道：“这个具体数目我也不太确切，他只是叫我过来，无论如何要到南通的大生纱厂跑一趟，看一下，有没有机会做这些事。”

秉文又说：“不过，我是到了上海以后才听人说，棉统会一年的经费才一百万元。其实，实业部办棉统会的初衷只是帮助华厂（华资纺织企业）同外厂竞争而已，我们想为华资纱厂争取到多一些优势地位。”

接着，他说：“会上，光甫请华厂（华资企业）委员发表意见，他们一致要求政府借美棉帮助华厂渡过难关，并用借来的棉花接济各厂，然后华厂分年度偿还卖家。”

秉文与升伯谈到棉统会工作，希望升伯能将在南通及苏北地区改良棉种，培育技术人员，推进工厂的合理化经营、科学管理、成本核算，培养“手脑并用”人才，引进新技术，诸如自动布机，还有准备创办的自造纺织机械计划

等等，搬到棉统会去，以便于在全国范围内大力推广。

升伯听到这个消息，喜出望外。

在晚年的手记中，他写道："1934 年，棉统会见到东台棉产改进所取得的成绩后，非常欣赏我的做法，有意按照东台的规模，在全国九个产棉省设立棉产改进所，同时，邀请中央大学的孙玉书、冯泽芳教授主持在南京成立的中央棉产改进所。"

创建"棉纺染织实验馆"

两个星期以后，秉文又到了上海。

光甫在会上宣布，借美棉的事由于多种原因夭折了，棉统会现在只好尽政府所给的一百万来用，这一百万元的用途，请大家提些建议。

众人听了，七嘴八舌地议论开了，秉文将心里的话说了出来，这点钱应花在刀口上，最好用在帮助各产棉省改良棉种上。

他说："南通的东台棉产改进所在棉种改良上已经有了一些经验，我们可以参照东台棉改所的做法，由各省自办棉改所，棉统会将款项划拨给各省，作为开办棉改所的补助资金。"

光甫听了，说道："这个建议不错。只是棉业是农、工两方面的事，不能只照顾棉农，也应当留一部分资金在工业上。"

秉文说道："倘若是这样，留下来的款应该花在自造纺织机械的设计上，因为自造纺织机，每个锭子的成本不会超过四十元，丰田卖给日本厂的锭子是七十元，而卖给中国厂的价格高达九十元，PRATT BROS 的锭子竟要一百二十元，价格太离谱了。如果从英国或欧洲进口，运输成本太大了。"

又说："华厂如果想同外国厂家竞争，自造廉价的纺织机应是一件刻不容缓之事；其次必须做的事，就是改良各棉产区的棉花品种了。我们可以将自造纺织机械的工厂设在产棉区，在那里收购改良过的棉花，作为纱厂生产原料，这是华厂能与外厂竞争的优先条件。因此，剩下来的经费，我建议应当用在自造纺织机的设计上，这是两件并行不悖的事。"

光甫听了他的话，说道："区区一百万元，数目委实小了点，不过，我们要

用在刀口上，所以，我主张大部分钱补贴在棉花质量改进方面，至于说留下来的小部分，作为研究如何制造纺织机械之用。如果因钱的数额少而无从着手，再另想别的办法筹措。”

委员们听了光甫提出的方案，没有什么异议，一致通过了。

秉文在会上提出了款项的分配数目：本年(1934)经常开支五万元，在南京开办一所中央棉产改进所，除江苏外(“东台棉业改进所”更名为江苏棉业改进所，经费仍由大生负担)，其他七省补助每省设立棉产改进所，格局仿照东台，共计 80 万元，余下的 15 万元作为自造纺织染机械的设计费用。

在会上，作为主任干事的升伯对于筹办制造纺织机器之事，可说正中下怀，说道：“筹办一家纺织机械厂，自造纺织机器，成本将会大大降低，也是华厂纺织业提升格局，加快发展的先决条件之一。”

他建议道：“我有一个设想，如果棉统会与‘钢铁研究所’合作办一家中国棉纺染织实验馆，专门从事纺织机械的制图、设计、试造设备，假若采用这个办法可行，那么，许多事情就好办了。”听了升伯的提议，大家均表示赞同。

棉纺染织实验馆与钢铁研究所合作

会后，升伯找到了上海钢铁研究所的所长周子俊[①]，说道：“棉统会有意同钢铁研究所合作，办个棉纺染织实验馆，从事自造纺织机械的设计、制图及仿造工作。不晓得你们研究所能不能配合着试办?”

子俊听到这个信息后，觉得这是天赐良机，说道：“你来得正巧，中央研究院章程规定，如果要开办一个研究所需要有三个主题项目才能立项。

“我们现在只有二个，假若再加上一个你提出的棉纺实验馆，正好三个，满足了中研院规定创办研究所立项的条件。”

升伯先生问道：“那么，你们有没有场地?”

周子俊说：“有是有一个，只是地方小了点。”

于是，子俊带着升伯去了那块土地，在上海的兆丰花园对面。

看了后，升伯觉得地点很合适，便说：“场地倒是不错，只是我们经费有

---

① 周子俊，中央研究院上海钢铁研究所所长。

限，还想请你们也分担一点。”

子俊听了，说道：“这个问题不大，等你们的预算决定了，我去与丁文江院长[1]商量一下，请他过来一趟，有话大家当面谈好了。”

次日，升伯就开始组织人员研究这个问题，着手筹措实验馆的设计。

他请来了英国、美国、日本、瑞士的各厂家报送图样、价格表，等到各种报表备齐，设计的图纸也跟着出来了。

升伯又请上海的几位建筑师重新做了个评估，计算下来，总额大约是八十万元。这数目只是作为制图及仿造机械用的。下一步就是预备试造全套机械设备。

周所长对成本再次做了核算，基本估价与升伯做的差不多，每锭不超过四十元。万事俱备，于是，子俊约了丁院长来到上海，审阅棉统会所备齐的这些资料。

丁院长听了他们的汇报后，特别兴奋，不但当场答应了 65 万元的开办费，而且还请周子俊在向中央研究院提交的报告书中列明，等到试造整套机械之际，由中研院供给全部钢铁材料，包括精炼钢以及制精炼钢设备在内。

馆址选在上海白利南路（今长宁路），与中央研究院理工实验馆毗邻，占地计 15.2 亩，便于相互协作。还留出一半空地，用于继续开拓发展。

等到棉纺实验馆的建筑竣工，进口机械也都全部安装完毕。

中央研究院的人过来验收，丁文江走进馆舍，参照标准速度的运行指标进行了仔细审察，对实验馆运作状态非常满意，兴奋地说：“这是中央研究院为国家建设做的头一件大事，也将为华资纱厂提供原动力。”

“棉纺染织实验馆”运作与中断

棉纺染织实验馆的建筑设计与结构配置力求先进，机器设备全部为单独电动机传动（20 世纪 30 年代的中国纺织工业极少见到）。

馆内的所有纺织机械及试验仪器均为英、美、德、日、瑞士及国内的新型

---

[1] 丁文江（1887—1936），江苏泰兴人，中国地质事业奠基人之一，中央研究院总干事，地质调查所所长。

设备，同一工艺就有多种不同的工艺设备以便于比较，共计纺部机器 31 种，织部机器 33 种，实验仪器 74 种，品种多，型号新，性能优，有利于纺织实验的论证在精确比较中顺利进行，使科学技术更好为生产服务。

棉纺馆的研究人员可以对重要的引进设备进行剖析分析，检验其功能与特性，包括结构是否精确，产品质量是否符合设计要求，是否便于维修管理，等等。

他们刚刚安装调试实验仪器完毕，立即为棉统会各农场检验棉样，为许多工厂检测纱布样品，逐一做出分析鉴定报告，受到各方纺织业者的欢迎。

未料，正当实验馆积极推进各项科学实验，并筹划第二期基本建设之时(1937)，日本人发动了侵华战争，实验馆的设备内迁西南，上海棉纺馆的馆务工作也就随之中断了。

第九章

我国早期的纺织教育

升伯在海外求学时，就已经将培训纺织人才列为人生规划的四项大事中的“头等要务”，然而，回国后却挪到后面，比别的事情慢了一拍，这是什么原因呢？

他在手记中这样写道：“培养纺织人才是我回国最想做的事，只是开展起来不那么简单，需要投入大量资金才能奏效。因此，只能等到南通各项事业的运行都上了轨道，大生财务有了起色，纱厂蒸蒸日上之际，才有财力、人力来从事这件向往已久的大事，也是我一生中最想做的事情。”

20 世纪初期的南通基础教育

1902 年春，张謇应两江总督刘坤一邀请，到南京讨论兴办教育。

会上，张謇提议开办师范与小学堂，未料，他的主张却因遭到清政府某些官员莫名其妙的阻拦而夭折了。

张謇返回故里创办实业，等到大生纱厂有了盈利之后，他决定在通州自办师范学校，利用大生建厂时自己未曾支取的存薪两万多元及友人赞助，共得三万多元作为开办基金，重拾兴办教育之想。

张謇将南通城南的千佛寺翻造修建，开办了我国第一所师范学校。

其后，随着大生纱厂的发达，又用纱厂的一部分盈余和捐募所得，在通州创办了女子师范学堂、幼稚园、小学与中学，先后开办了多所职业学校或传习班，其中以纺织、农业、医校三校最为出名，这三所学堂后来又扩充为专

科学校。

我国最早的纺织专门学校(南通纺织印染传习所),就是由张謇在1912年创立的,他亲任校长达十六年(自1912年至1927年)之久。

初时,纺织染传习所绌于经费、场所,不得已只好先借资生铁厂闲置厂房作为校舍。次年,在张謇的奔走呼号之下,总算在大生一厂旁边建造了专用校舍;直至第三年传习所才有了"纺纱、织布"两个实习工场。

民国17年(1928),南通纺织印染传习所并入南通大学,成为一门单独的学科——纺科。其时,南通大学只设有农科、医科、纺科三个单科。

民国19年(1930),南通大学经教育部立案正式定名为"南通学院",纺科继续作为南通学院的一个学科单独开设,直至民国26年(1937)抗战爆发为止。升伯在手记中写道:"我曾想等大生(纱厂)略为稳定以后,协助孝若,将南通学院改成南通大学,如果孝若不遇难的话,这件事或许早已成功了。"

创立"手脑并用"教学法

20世纪二三十年代,江浙沪地区工商业蓬勃兴起,各地棉纺织企业风起云涌,纺织职业班毕业的学生炙手可热。

升伯到任大生纱厂后,锐意革新,引进现代管理体制、纺织生产技术,更换淘汰老式的棉纺织机,以及采取改良棉种等措施,使得大生财务账目、厂区建设焕然一新。等到大生纱厂运行略有盈利之时,他调动资金,扩大南通学院的纺科,同时,请了几位专家开始着手编译"纺织技术丛书",并将这套丛书作为南通学院纺科的教材之用。

同时,在纺科内首先试办了一个"棉纺职业班",招收初中文化程度的学生,为期三年,训练他们手脑并用纺织技能。

学生毕业后,不仅懂得理论知识,而且能立即上手操作。因而各地纱厂闻讯后,纷纷争着抢用,学生供不应求。许多纱厂求贤若渴,甚至在学生尚未离校时,就已到学校来排队要人,定人定向了。

升伯为南通纺织教育创下了一套自己的教学方法,称之"手脑并用"教学法。说到"手脑并用"这个词,其实是升伯自创的,《辞海》并无此词条

目或注解。

20世纪80年代后，升伯由海外返回上海。有一次，应邀在上海华东纺织工学院（今更名东华大学）会议上发言，他向师生讲了一个故事，谈到了自己创立"手脑并用法"的来龙去脉。

记得早年我在南通办纺科时，学校有一班教授，多是一些喜欢说笑话寻开心的朋友。

有一次吃饭时，苏州工业学校的邓校长也来了。

升伯说的邓校长，也就是教育家邓着先。

邓校长在苏州工作多年，说得一口软绵的苏州腔。因为"手脑并用"这个词是我首先喊出来的。在南通纺科时，师生们也跟着喊，早已成了习惯，听者也不会感到惊讶。

然而，邓校长是苏州人，又在苏州工作，初听此词，觉得很不入耳。

于是，他忍不住对我说："升伯兄，你为啥要用这样一个土头土脑的词'手脑并用'，来说明纺科中这个引以为座右铭的事呢？"

我说："从1926年开始，我在南通办学时就用这四个字了。在南通学校中，只要听见有人说'手脑并用'这个词，我就非常得意，因为是我创造的。从地图上看，南通处在长江以北，对于上海、苏州这些江南大都会的人来说，这个词听起来很别扭，不过，南通人喜欢讲这样土头土脑的话。"

我想了一下，又说："如果您觉得不合适的话，要么，不如就请您另外想个更合适的名称吧？"

邓校长想了一会儿，说道："中国人有句老话，叫做'知其然而不知其所以然'。"

我听了，接口说："我听懂了你的意思，那我就改个词吧，以后不再喊'手脑并用'了，叫做'知其然，也知其所以然'行了，这样，听起来就要文绉绉了。"

此话一出，引得师生们哄堂大笑。

"手脑并用"这个词,一直无确切的解释。20 世纪 80 年代以后,纺工部的陈维稷[①]副部长与升伯一起出席华东纺织工学院的一次大会。

在会上,升伯又用了这个词,师生们一时听不明白。

陈维稷即兴向大家做了一个正式注解,说道:"李先生用的'手脑并用'这个词,现在叫'理论与实践相结合'。"

学生听陈维稷这么解释,也就懂了。

升伯在手记中这样说:"我的纺织工程知识是从美国宾夕法尼亚纺织学院学的,至于'手脑并用'教授法,则是从日本东京高工及名古屋高工学来的。

"回国后,在南通时,我借南通学院纺科先试办了一个纺织职业班,招收初中文化程度的毕业生,训练他们'手脑并用',时间三年。这批毕业生离校后,各厂纷纷抢用。"

他又说:"上海中小纺的王哲宇、吴淞永安纱厂的厂长雷炳林[②]告诉我,我的学生非常合用,要求我多训练这样层级的技术人才。"

他写道:"后来我才知道,小中纺到港办五万锭的香港纱厂,选了四名棉纺职业班出来的人当工程师,负责筹建。工厂开工后,他们继续管理这家厂,成效非常好。他们在校内学到的知识,在工作上全派上了用场,难道不能证明我的这种'手脑并用'教学法是完全对的,能够适应纺织企业对于人才的需要吗?"

日本人炮火逼近,升伯被迫离开南通

正当升伯带领一大批青年,热火朝天地从事纺织业建设,南通经济蒸蒸日上之时,日军炮火已经逼近了苏北,百姓纷纷渡江逃难,不少人进入了上海租界。升伯意识到,在日寇如饿狼扑羊之势的进攻下,他们对于苏北及南

---

① 陈维稷(1902—1984),历任复旦大学、南通学院教授,中国纺织建设公司总工程师;新中国成立后任纺织工业部副部长达 33 年之久,编撰《染料索引》《中国纺织科学技术史》等。

② 雷炳林(1882—1968),纺织科研的开拓者,长期从事纺织技术管理与教育,早年留学美国纺织,著有《论原棉之增产》《关于并条粗纱和大牵伸的讨论》《采用弹簧销子的四罗超大牵伸》。

通地区的各项事业早就垂涎已久，显然，南通已经没有自己的立足之地了。

于是，升伯结束了在南通为大生纱厂服务 12 年之久的职业生涯，回到上海，进入租界，以暂避日军锋芒。

升伯在手记中写道："1934—1936 年间，我一度同金融界的朋友谈及改良棉产及开发新运河的问题。上海银行的陈光甫多次向我表示：'不开发新运河，等于弃黄金于路边。'所以，他多次向我提议，上海银行愿意向开掘新运河提供足够的开发资金。"

接着，他又说："由于光甫兄的鼓励，许多银行业者听了以后，也觉得此举极具开发价值，纷纷表示，大家愿意联合起来，共同向新运河项目提供资金。

"正当我在物色人选，想对新运河组织机构，以及科学管理问题开展咨询时，未料，日本人大军压境。这个问题也就无奈地搁置了。"

升伯不无遗憾地说道："在南通时，我答应过四先生继续他的事业去做的几件事，我都干了。唯有这件事(开掘新运河)，因为日本人就要打过来了，南通的各项事业是日军蓄谋已久要摧毁的，我无力支撑下去，所以，辞职走了。"

他说："新运河开发是一项大规模的工程，需要腾空身子来专注地做，也需要许多专家协力共同苦干，不辞辛苦地奔走才行，所以，我没有机会来推动完成他的这项事业。一直到今天，我都深以为憾。"

他又说："后来，纺织实验馆建立以后，我让纺科的纺织机械的师生在实验馆学习、实验、研究。岂料正当纺织机械设计成熟之时，日本人打过来了，南通危在旦夕，编写教材之事也就停顿了下来。

后来，时局紧张，在南通无法如期完成。抗战时期，我只得将这项工作转移到上海租界的'诚孚纺专'继续编写。"

第十章

在“孤岛”从事纺织教育

1937年8月13日，日军进攻上海，淞沪抗战爆发（“八一三抗战”）。经过三个月艰苦卓绝的战斗，中国军队于当年（1937）11月12日被迫撤离上海，日本人完成了对上海大部分地区的占领。

但是日军暂时没有对租界采取行动，因上海租界仍然控制在英、法、德、美等西方国家手中，日本尚未对这些国家宣战。

同年11月13日，公共租界工部局宣布，租界当局对中日战事持中立态度，在战争中不偏袒任何一方，并对双方在租界的权益一视同仁。

尽管战事演变，日军长驱直入，但租界行政管理没有太大变化。

从1937年11月至1941年12月8日太平洋战争爆发，租界被日军占领的4年期间，相较于沦陷区及动乱不止的中国内地而言，租界仍由西方人控制，局势相对安定，内外交通顺畅，进出口贸易自由，租界经济呈现畸形繁荣。

1937年底，公共租界仅有400多家工厂，到了1938年，一跃上升到4709家，仅一年时间竟然增加了十倍之多。

升伯返回上海，进入租界

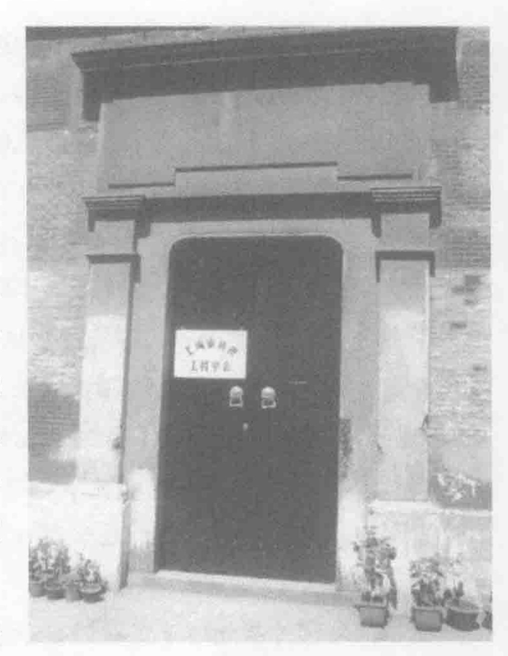
升伯迫于战火的蔓延，不得不中止了在大生纱厂的工作，渡江回到上海，带着全家人一起住进了石门二路老屋。

这是一座石库门里弄房子，乌漆大门，门上配以铜圆环拉手；青石条砌

门框，外表白石灰粉墙，黑白对照，给人以厚实的感觉。

此屋脱胎于传统院落式建筑，又渗进了几分西方住宅风格，分上、下两层。

进门后，有个小院子，上海人叫“天井”。过了天井便是六扇老式落地门窗；中间是正厅，称客堂间，旁边有个厢房，前后相通，为起居室及书房；客堂间后有厨房，旁边是个极窄的扶梯，楼梯侧有门直通屋后的弄堂。



故居大门

上楼后，有个低矮偏窄的小房，沪人称“亭子间”，一个晒台则在亭子间之顶。亭子间前便是主卧室，这种房子与上海春夏地面潮湿有关，多数人择楼居住，为求高爽通风，结构上处处体现了沪人那种小巧、实用、舒适的特点，也迎合了“孤岛”期间，大批难民涌入，租界惜地如金的局面。

由于战乱不宁，时局动荡，许多人逃进了租界，此屋正好适应地窄人稠、房租昂贵的租界特色。

20世纪80年代升伯返国后，将此屋无偿捐给了上海纺织工程学会，作为会员活动场所。1995年，原乌鲁木齐北路170号的上海市纺织工程学会被拆除，在原址建造24层大楼。升伯捐赠的故居成为学会临时办事地址长达八年之久。后来，上海纺织工程学会正式搬迁到胶州路941号长久大厦，升伯捐赠的故居迄今(2013)仍保留作为上海纺织业老专家聚会场所。

在诚孚信托公司工作

升伯离开大生纱厂以后，在南通的各项事业均遭日军摧毁，他聚集起来的一大批人员也相继四散逃亡，不少人到了上海。

未久，在租界内集中了许多从沦陷区流落出来的师生以及各厂技术骨

干。相对于别的地方而言，租界较为安定，实际上，已经成了一个名副其实的“孤岛”。由于大批难民的涌入，租界人口骤增，市面兴旺，经济繁荣。

鉴于租界的特殊地位，纺织业得到大幅发展，业者从中获得了较大利润。

在上海，升伯进入诚孚信托公司[①]工作，担任董事、副经理兼工务处长。

诚孚信托公司由金城、中南两家银行出资合办，管理着沪、津等地的多家企业。董事长为金城银行总经理周作民[②]，副总经理童润夫以专家身份主持诚孚业务，这是一家由银行投资的金融资产管理企业。

童润夫掌管业务，对财务、经营以及人事等均拥有支配权，为了扩充事业，广罗人才，旗下各企业的厂长均为留洋并有管理经验的专家，中层管理者也多有大学背景(从相关资料来看，在诚孚系统里，中、高级经理50余人，其中留洋归国者28人，其余也是学有专长的大学生，为企业发展打下了扎实基础)。

诚孚的管理体制相较于当时的多数企业正、副经理由资方自任或其亲属代理有较大区别。孤岛时期，诚孚公司扩充设备，创建新厂，设立技术实验机构，开办学校，实现了企业管理科学化。即使用今天的眼光来审视，诚孚的经营管理方针、方式以及所取得的社会效益，也已经有了现代金融管理的端倪。

创办“诚孚高级职员养成所”

虽然当时诚孚公司的经济效益不错，然而，升伯已经看到了旗下企业存在的忧患，设备老旧，技术力量不足，多数厂家面临着机器更新、技术创

---

① 诚孚信托公司，1925年由周作民、林裴成发起创办，设于天津，由中南、金城两家银行投资十万银圆。1936年迁址上海，诚孚接办津沪各厂后，集中统一推行科学管理，组织高级专家成立工务促进组进厂整顿，改善机械状态，淘汰旧设备，配置新型纺织测试仪器，提高成纱质量，调配专门人才。企业经彻底改组后，扭转困难局面，清偿债务扩充设备，发展生产。1939年公司盈余239.36万元。同年，拨款20万元兴办高级职员养成所。金城银行总经理周作民任诚孚信托公司的董事长，童润夫、李升伯为正、副经理。

② 周作民(1884—1955)，江苏淮安人，父亲为前清举人，在乡间开馆教学。作民早年留学日本，曾任金城银行董事长兼总经理，1948年出走香港。1951回到北京，为全国政协委员；1952年出任公私合营银行董事会副董事长。

新等问题。

1939年春节前，在诚孚公司的一次年终分红会上，升伯说道：“鉴于现在租界内各家企业经济繁荣，获利不浅，我们可以利用诚孚的红利，创办一家培养纺织人才的专门学校，为进一步的业务拓展做好准备。”

他说：“发展民族纺织业，如同镂刻金石一般，精雕细琢、不离不弃才能做出成绩。今后国家振兴经济，缺的是人才。

“抗战爆发后，各大学纷纷内迁，颠沛流离，伤筋动骨。

“想要发展实业，只有开化民智、拓展教育，才能使国家后来居上，才能在与外企竞争中取胜……”

他又说：“眼下诚孚尚有一些财力，也聚集了不少专家，我们可以利用这些优势条件培养一批纺织人才，既有利于业务拓展，又可以为国家储备人才，等到日本战败，这些人就会派上大用场了。”

此话一出，董事会成员七嘴八舌，议论纷纷，莫衷一是。

幸好郭企青[1]站起来，说道：“现在各校均遭日寇破坏，支离破碎，青年流离失所，民族的未来寄希望于年轻人。升伯兄说得对，我们应不失时机地利用租界创办学校，培养一批人才，这乃是一个上上之策。”

企青担任着鸿泰纺织染厂总经理（为诚孚公司董事之一），在董事会上说话有点分量。诚孚公司业务由童润夫主持，他对他们的提议也表示赞同。

多年以来，他们三个人（企青、润夫、升伯）无论在棉统会时期，还是在棉纺织染实验馆工作的日子，一直相互支持，早已视彼此为知己。

董事长周作民听了各人的陈述，果断地拍板，说道：“升伯兄的提议是对的，日本人的野蛮侵略已经到了天怒人怨至极的程度。他们必将失败，我们应当借此机会培养人才，积蓄力量，为将来的纺织业，也为接管日方工厂做好准备。”

于是，董事会决定首次拨款20万元作为创办经费，以后逐年增加。为避免日本人的干扰，最初将学校命名为“诚孚高级职员养成所”（学制3年），后来，更名为“诚孚纺织专科学校”。

---

① 郭企青，时任鸿泰纺织染厂总经理，兼任金城银行下属通成公司总协理、诚孚信托公司董事。

在档案中，我们仍可以见到当年创办纺校时这样一段文字："本公司为未雨绸缪计，及进树人之策，但求有利于国于民，虽岁费巨资，然在所不惜。"

诚孚高级职员养成所开学

经过几个月紧锣密鼓的筹备，诚孚高级职员养成所于1939年4月举行了开学典礼，所址选在戈登路(今江宁路)马白路口，这是一幢六开间店面的假三层楼房，设备虽然简陋，然而，师生意气昂扬。

学校由刘北禾、邓着先担任正、副所长，主持开学仪式。

刘北禾首先发言，谈到了学校开办的目的与环境之艰苦，勉励大家在艰难困苦中努力学习，准备报效国家。

一位学生代表上台讲话，说道："在这国家危机四伏之时，我们能获得这样难能可贵的学习机会，委实不易。"对学校当局表达了感激之情。

最后升伯说："而今虽然时势艰难，然而，本校非常关心学生之健康成长，尤其重视智、德、体各方面的发展。"

说到学业设置，他说："我主张应将纺织知识，与应用机械、电机、材料力学等基础知识相互结合。各位在此读书，既能学到理论，又能获取更多的技术实践。我们今天学习的目的，就是将来派上用场。"

他又一次强调了"手脑并用"教学法，在课程安排上，上午由老师讲课，下午学生到诚孚信托公司管理的工厂实习，内容就是实际操作法。在实习中，每个人都必须要亲自动手，培养的是"一专多能"的棉纺企业专业人才。

诚孚高级职员养成所的生源为高中，或者中等专科学校毕业生。

进校前，必须经过严格的入学考试。

非常时期，学校没有寒暑假，在校学习22门课程，学业相当繁重。

在校期间，学生须进工厂实习一年，专职、兼职教师多为知名教授、专家，留洋回国者占70%。学校供给学生食宿，不收学杂费，发给书籍、制服，并按月发给零用钱。学校招收了许多数学、物理、外文各科皆优的流亡青年，也聚集了一大批各地的优秀教师。

升伯在租界中，继续着他在南通未了的纺织教育之梦。

一所“弄堂学校”

虽然租界不受日本人的控制，不过地域偏窄，人口稠密。

诚孚养成所在戈登路的所址只是一座弄堂学校，校舍拥挤，教室窄小，没有操场等活动场所，师生蜷缩在里弄旧楼里，直接影响身体健康。

升伯四处奔走，好不容易在寸土寸金、各处都充斥着难民的租界中，为诚孚又选定了另一处校址，安福路新址。

安福路场地比戈登路的原校址要宽敞多了，不仅有操场，甚至还有一些体育设施。虽然也是方寸之地，然而师资倒是不缺。在日本人的疯狂进攻下，大片国土沦陷，许多人为躲避战火，纷纷进入租界避难，一时，租界内集中了全国各行各业的出类拔萃之士。

由此，教师阵容非比寻常，可谓集中了全国教育界的一时之选。

非常时期，学校操作者童润夫、李升伯等也亲自为学生授课。

在安福路，学校有了操场与活动场所，升伯迅速请来了陆翔千到校执教。陆翔千非等闲之辈，乃是参加过第一届国际奥运会的体育教练，在体育界小有名气。在翔千的指导下，学生组成多支球队。

课后，师生见缝插针，纷纷到操场锻炼身体，体质迅速提高，学习劲头也随之高涨。

在孤岛初期，日本人对租界当局还算尊重，轻易不来骚扰。

不过，随着战事发展，在日军的大举进攻下，大片国土沦陷。租界以外的报刊均操纵在日本人手中，弥漫着各种各样的汉奸言论。

由此，孤岛教育也成了各种政治势力争夺的焦点，诚孚将一批纺织业的中坚力量召集起来，着手在南通未完成之纺织教育事业。

当时租界内的华文、英文报纸依然以租界为依托，论调始终坚决抗日，对汉奸毫不留情地大张挞伐，影响着租界内外的各界人士。

孤岛教育状况也呈现出纷繁复杂的局面：由于大批师生流落租界避难，教育呈现出异常“繁荣”的景象。但是空间窄小，难民不断涌入，致使人满为患，各校均面临资金短缺，捉襟见肘，校舍拥挤，办学困难等窘境。

根据史料记载，诚孚高级职员养成所开办之时与学生约定，虽然三年免

费教育，但是毕业后，须为诚孚公司或者下属企业服务五年。

此举本来可以解除学生背井离乡，家人处在沦陷区内，难于接济学生的困境，也解决了学生毕业后的失业危机。

只是后来由于时局的发展，事与愿违，学生未等到毕业之时，太平洋战争爆发，日本对英、美等国宣战。日军随即开进租界，租界内的工厂立刻萎缩，诚孚各企业均遭敌手，此事也就不了了之。

师生水平堪称一流

诚孚纺专在升伯等人的努力下得到暂时安定，在他的"手脑并用"理论指导下，教师一边编书，学生一边上课，开创了中国纺织教育史一个值得铭记的岁月。

至于办学的理念，从升伯一生的言行著述中可以看到，他对"名师出高徒"这句话深信不疑。在诚孚期间，学校聘请各个科目的优秀教师，大多是美、英、日等国学成归来的人，由他们讲基础课以及纺织印染、簿记、成本会计、企业管理等课程。学校也聘请租界内的美国人、英国人上英文课。

诚孚纺校集中了大批当时国内各界杰出人士，包括物理学家朱物华博士[①]、数学家曹凤山博士[②]等。这些人有着高深的学问功底，向学生传授知识，同时，还有实践经验丰富的人担任实习指导教师。教师背景不尽相同，有人从战区流亡出来，有人是长期侨居租界的外籍人士。升伯将他们召集在一起，在这个非常时期，继续着他的培养纺织人才之梦。

学生在校攻读三年，不仅获得了纺织工程的理论知识，而且具有装改、整修的实践经验，对纺织机械性能及原料配方等知识了如指掌，同时，也对纺织行业浓厚兴趣，水平堪称一流。

升伯在手记中吐露心声，说道："诚孚三年大学专科程度的手脑并用训练，学生的知识完全达到了日本东高工及名古屋高工的水平。纺织技术理

---

① 朱物华(1902—1998)，中国科学院院士，电子学科与水声学科奠基人之一。

② 曹凤山，1901 年生于江苏扬州，1924 年毕业于交通大学电机系；1925 年、1927 年获美国哈佛大学、麻省理工学院硕士学位。1949 年以后，为上海交通大学、上海纺织工学院教授。

论课由张方佐主讲，我的手脑并用教学法得到全体教授的赞同。

“我们还聘请了许多具有工厂管理经验的专家。学生在课堂上发问之多，超乎寻常。由于非常时期的环境激励，凭着自己的实践经验，每位学生都不愿错过任何求学机会。”

他说：“我在租界内创办诚孚纺专，日本人一时奈何不了。纺校师生不但没有被日本人的炮火所摧毁，而且成为一大批难能可贵的纺织人才。”

他又说：“我办诚孚纺专是因为棉统会的工作全被日本人毁灭，南通一大批专家无立足之地，四散逃难。师资、工程师大多到了租界。他们来到诚孚，不仅为学校提供了优质的师资，也实践了我的那一套‘手脑并用’教学理念。

“同时，我们招收了许多失学青年，他们都是数学、物理、外文皆优之人。在战火离乱年代，获得了三年的免费学习机会，确实来之不易。”

最后，他说：“这些学生毕业后，无论在纺织厂主持工务，或者到纺织院校任教，也有人做纺织科研课题，或编写纺织教材、撰写论文，水平堪称一流。新中国成立后，他们依然获得政府的重用，大展身手，都不让我感到意外。”（从档案资料中可以看到，该校 1940 年录取 55 名，1941 年 57 名，1942 年 60 名。生源虽不多，然而，质量非比寻常，多数学生成为新中国纺织业的中坚力量。）

升伯执鞭授课

升伯虽然各项事务交集，忙得不可开交，仍然亲执教鞭。

学生张令慧回忆起当年的情景，写道：“记得我在诚孚纺专学习时，每隔一两个星期，升伯老师就要亲自授课。课名为‘精神训育’，教材是升伯自己编写的。听了他的课，我们这些从乡下出来的青年顿觉眼前一亮，视线仿佛越



前排李升伯，后排左起程光炳、李佩贞、张令慧

过了租界那片窄小的天地，看到了民族纺织工业复兴的曙光。”

他说：“大致上来说，升伯的课可归纳为‘形势与前途’两者。

“在课堂上，既有国家的，也有个人的。当时租界外已经完全被控制在日军手中，租界当局慑于日本人压力，对于明目张胆的抗日言论仍有所限制。师生虽然民族情绪高涨，但在公开讲话中仍然比较含蓄。他在课堂上所讲的内容，大多是如何奋发图强，壮大民族的经济实力，强调国家进步需要发展工业，尤其是轻纺工业，只有有了强大的国力，老百姓才不会被人欺负。”

他又说：“令人印象至深的是，升伯重点讲了根据国计民生需要发展棉纺织工业的重要性、迫切性，我国至少要发展1500万锭，当时全国总数也只有棉纺锭500万锭，半数还是日本的经济侵略，真正属于民族纺织产业的不足300万锭。”

张令慧继续说：“当我们听到1500万锭这个庞大数字时，简直不敢相信。而升伯却侃侃道来，从各方面加以论证，用各种理由说明其必要性、可行性，鼓励大家学好技术，每一个人都要为将来国家发展1500万棉纺锭尽一份责任。”

他说：“升伯强调，纺织工人劳动时间过长、过分辛苦，要免除深夜班，保护员工身体健康，那时的纺织厂每班工作十二小时，分日夜轮班工作。后来才改成每班十小时。每次听升伯的课，对我们都感觉仿佛是一次鞭策，一次激励，觉得发展民族纺织工业大有希望，每个人都有一份责任，让人满怀激情。”

师生关心国家命运与前途

租界的特殊环境下，诚孚纺专师生对国家命运，对民族纺织业的生存与发展进行过激烈的讨论。

在他的手记中，升伯一方面痛惜于自己十余年来在南通为纺织业做的努力毁于一旦；另一方面，竭尽全力在租界这个“夹缝”中顽强奋斗，力求让这些流亡青年在特殊条件下，仍然能获得良好教育健康成长，成为未来国家的有用之才。

师生们在发愤读书之余，研讨战后重建民族纺织业的构想。

升伯觉得，战后复兴需要大批纺织人才，为国家蓄积力量、培养人才，自己责无旁贷。为此，他竭尽所力，其境之困，难于诉诸笔墨。

他说：“在训练这批高级技术人员的那些岁月里，为经费问题我四处奔走，负担相当重，别人难以想象。

“然而，我知道，这个教学功效成果对于战后纺织工业复兴的贡献是无法以数字来计算的。我清楚，办教育所得到的心理上的宽慰是无与伦比的，以至于现在想来，也感到惊奇。”

他不无感慨地说：“抗战胜利后，中国纺织建设公司接收日本纺织厂后，立即在上海、青岛、天津、沈阳招收初中生，继续办手脑并用技术训练班。因为方佐已经有了三年多的‘手脑并用’教学经验，遇到难题，学生就能‘拿得出手’，还有研究问题的能力。他们后来都成为高级技术人员。技术人员有此心理素质，遇到问题当场解决，若干年后，技工也成了高级技术人才了。”

又说：“因为我的手脑并用教学法，使得每个学生个个都成为企业骨干，又因校址设在租界，不但没有被日本人摧残，而且战后接收日本纺织厂时，全都派了大用场，既有经营之道，又经过战火洗礼，身手非凡，成为国家纺织工业的中坚力量。

“我不仅注意教学，也关注体育锻炼及营养，肃清了沙眼和肺病。

“每个人都能胜任艰苦工作。接收日厂时，他们（学生）均担任工程师，每个人都挑起了大梁，受到各方人士的赞赏。”

为战后纺织业储备人才

学生魏上吼[①]撰文写道，在一次精神训育课上，升伯说：“你们的工作就要来了，等天一亮，所有敌人的纺织厂都要交给你们管理，你们现在做好准备了吗？”

从时局发展来看，升伯等人在孤岛创办诚孚纺专的目的，并非简单地只

---

① 魏上吼，纺织史作家，著有《洋务运动与近代纺织工业》《近代中国纺织行业团体》《永安纺织公司评述》《香港纺织工业发展史述评》《诚孚公司的鲜明特色》等。

是为了诚孚信托公司所属企业培训高级职员，或者说，只是为“孤岛”的纱厂培养人才。

显而易见，他说的“等天一亮”，也就是等到抗日战争胜利之时，学生将要派上大用场。在孤岛时期，师生们已经看到了胜利的曙光，开办诚孚高级职员养成所之目标，应当是为战后发展我国纺织工业蓄积力量。

后来，太平洋战争爆发，日军进驻租界，诚孚纺校被迫停办。

不过，前三届毕业生 172 名，均在战后恢复中发挥了重要作用。

抗战胜利后，诚孚纺专恢复招生，三届学生 109 名，总计 281 名，均成为我国纺织工业的中坚。新中国成立后，毕业生依然成为纺织工业的骨干力量。

虽说上海租界仍在西方人的掌控之下，日本人并不能轻易到租界来骚扰，但是租界内的抗日言论依旧。然而当局慑于日本人的钳制，特务横行霸道，暗杀、绑架、威胁等时有耳闻。学校考虑到大家的安全，大张旗鼓地公开抗日言论有所收敛，谈到时局时，大家说话谨慎，言论也较为隐晦。

学生叶绍统回忆道，有一次，升伯走进教室，首先在黑板上写了四个大字：锲而不舍。

他开宗明义地说了纺织业在国计民生中的重要地位。从自己在大生纱厂的实践说起，谈到诚孚信托公司旗下的几家纺织厂的处境，以及民族纺织业今后的出路。侃侃而谈，有理论，有实例，也有自己的感受。

当他讲到国家纺织工业的发展前途时，说出了自己多年来为之追求不懈的抱负。他说：“像我们中国这样的一个大国，纺织工业绝非目前这种小范围、小规模的生产可以与之相适应的。我们不仅要淘汰落后的机器设备，更要淘汰落后的管理方式。”

他着重说：“我们民族只有发展了实业，尤其是纺织工业，实现实业救国，才能自立于强国之林。”

他又意犹未尽地说：“眼下诸君需要完成的首要任务，就是学好知识，为将来报效国家做好准备工作。民族危亡之时，需要各位挺身而出，不计个人得失，不计艰难险阻，为国效力。

“民族纺织业之前途、国家之复兴，寄望于诸君之不懈奋斗。”

学生为抗战服务

当年的学生陈正诗[①]写道：“我是1939年考进诚孚高级职员养成所的，那段时间的学习，为我人生道路打下了良好基础，无论是在校，还是进入社会，我与升伯的接触都比较多，他的爱国思想深深地打动了我。”

他回忆道：“毕业后，许多同学不甘做亡国奴，满腔热血，计划前往大后方，为抗战出力。但是，上海到后方路途遥远，战乱动荡，加上人生地不熟，也不知到了内地能不能找到工作。为此，我与蔡维邦同学一起去见了升伯。

当李先生听说后，对我们的行动极为嘉勉，不仅给我们介绍了内地纺织业前辈，还慷慨地赠给了大部分路费。”

他说：“我们第一批同学就陆续起程了，历尽艰难险阻，终于到达后方，并顺利地找到了工作，有了报效国家的机会。

“消息传到上海，恩师又动员、鼓励和资助其他毕业生前往内地，为抗战效力。”

学生高成德提到升伯师时，十分感慨，说道：“我先到了衡阳，在衡阳第三纺织厂找到了工作。未久，战火蔓延到衡阳，又要后撤，从衡阳到柳州，再到贵阳。一路有车坐车，无车徒步。到了贵阳，已经筋疲力尽，穷困潦倒。

“幸好遇到升伯内迁的车子，见到历尽艰险的同学后，他热泪盈眶，坚持要我们挤在车上随同一起前往重庆。到了重庆，他马上介绍我到合川豫丰纱厂工作。

“抗战后期，又召唤大家到他在重庆设立的办事处，共同制订胜利后恢复国家纺织工业的方案。”

另一位同学张济华说：“我在诚孚读书时，上海已被日军占领，耳闻日军的残暴，目睹人民的悲惨生活，毕业后亟想到大后方报效国家。

“升伯听说后，找来几位准备去内地的同学到他家，告诉我们，前面已经有几批同学到了内地，现在，昆明裕滇纱厂的周辑成总稽核到沪来接家属去昆明。

---

① 陈正诗，诚孚纺专学生，20世纪50年代后任河南省纺织厅副厅长、总工程师。

"他受经理骆仰止之托,请求介绍一些技术人员去昆明,问我们有没有兴趣一起前往。金瓯[1]和我等九人当即报了名。

"次日早晨,大家在金城银行大门口集合。

"升伯带我们上楼进了他的办公室,详细地询问了我们家人的安置情况,请我带队去找周辑成。

"临行时,升伯从抽屉中拿出一百元,说是补贴我路费和衣着用品之用。

"我们一行九人离开上海前往昆明,大家先从金城江到独山乘火车,一路上经常无吃无睡,非常艰辛,幸好有升伯资助的款项,才免于饥饿。"

另一位学生,何今吾写道:"我到诚孚读书时,原本只想学门手艺,免遭失业之苦。老家只有几家织布作坊,开工生产已经不易,哪里谈得上规模纺织工业。

"在诚孚时,每次聆听升伯老师的授课,人仿佛有一种荡气回肠之感,使我们对民族复兴、发展国家,以及对国家的大纺织工业产生一种不容置疑的信念。

"抗战时期,升伯陆续安排毕业生前往抗战后方的重庆、昆明等地纺织厂工作;当他听说我们几位也有意前往内地时,不厌其烦地为我们张罗联络。

"听说我们几位为去昆明路费不足而犯愁时,恩师慷慨解囊。

"临行前,还特别关照道:'昆明裕滇纱厂的骆仰止经理是我过去的同事,与我一起从国外学成归来,你们到了昆明那边,如有事,只管去找他,他会帮助解决的。'"

他写道:"离开上海后,行程中我患上伤寒重症。

"此时,盘缠早已花尽,又要治病,身处异乡,举目无亲,分文无着。幸而,恩师行前嘱咐过,路上有事,可以找他的朋友黄朴奇(黄朴奇在广西柳州从事经纬厂筹建)。

"我找到了黄朴奇,得到了他的资助,又得到了诚孚在合川十多位学友的汇款相助,总算捡回一条性命。

---

[1] 金瓯,河北纺织工业总公司,作品有《准备机械装置及保全标准》《棉纺织基本技术丛书》《络经》《浆纱》《准备运转与操作标准》等。

"病愈后，我继续前行，到达昆明时，早已衣衫褴褛，贫病交加，此时恰巧见到诚孚同学汤毓龙[①]，二人百感交集，无言以对。

"后来，幸亏得到他（汤毓龙）的日夜照顾，我才熬到胜利之日。

"数十年来，每当谈到恩师的教导，无不铭记在心，成为激励同学患难与共的推动力。"

他最后写道："1948年，我在沪上结婚，想请恩师证婚。

"当朱瞻云同学与我一起到达升伯家时，只觉得恩师事务繁忙，难以开口。

"未料，恩师见我们到来，知道一定有事，当他问明来意后，不假思索地说：'何地？'我奉上请柬。他立即说：'到时我一定会去的。'

"大礼那天，升伯早早地到了；当我请他在结婚证书上盖章时，他甚至没有忘记在印花税票上签名，可见先生处事之细，让人难以忘怀。"

附录：诚孚校友几乎囊括了一代纺织精英

在升伯带领下，诚孚纺专师生虽然人数不多，但是，这些人无论是在战争期间，还是在战后，或者是新中国成立以后，或在20世纪50年代振兴香港的纺织工业中，他们都成为我国纺织事业开拓的举足轻重的人物。

他们的名字难以全部记录下来，这里可以略举几位：

张方佐，中国纺织科学研究院院长。

陈正诗，河南省纺织厅厅长、总工程师。

孙瑞坤，香港纺织技术奠基人之一，为国际著名纺织学术界人士，倡议在中国纺织大学设立诚孚奖学金。

陈寿祺，华东纺织工学院著名教授。

陆兆麟，南通市纺工局副局长、总工程师，科协主席，纺织工业现代化奠基人。

吕德宽，任上海第十七棉纺织厂厂长。

浦钧泉，河北纺工局副局长。

---

① 汤毓龙，江苏常州人，高级工程师、政协委员。

张令慧，教授级高工，北京纺工学会理事长。

陈紫东，上海纺织局总工程师。

汤毓龙，洛阳纺工会理事长。

王家凤，高级工程师，享受国务院颁发特殊津贴。

王景葆，嵊州人，浙江麻纺织厂总工程师，著有《黄麻纺绩》《黄麻纺纱学》《黄麻织造学》等。

朱善仁，曾任上海国棉十七厂厂长，中国经营管协会副理事长，著有《工业企业现代化管理培训教材》等。

金瓯，1925 年生于浙江绍兴，高级工程师，参与编辑《准备机械装置及保全标准》《准备运转与操作标准》，主编《棉纺织基本技术丛书》，著有《络经》《浆纱》。

蒋正颐，1923 年生于镇江，教授级高级工程师，南通纺织职工大学副校长，南通市政协副主席。

汪汝权，1929 年生于上海，教授级高级工程师，南通纺织工业局副局长。

李妙楠，1929 年生于上海，高级工程师，河南省纺织工业总公司总工程师。

钱祖尧，1926 年生于浙江德清县，高级工程师，河南省纺织工业总公司副总工程师。

左玉荃，1925 年生于江苏镇江，上海第二轻工业局副总工程师。

宋玉荪，1922 年生于江苏吴江，长期从事棉纺织研究实践，著有《浅谈棉纺织全面质量管理中的一些认识》《论 1511、1515 系列织机老机改造》等。

上述这些人几乎囊括了 1949 年以后中国纺织工业的一代精英。

80 年代，师生再次相遇

20 世纪的 80 年代初，升伯返国后，当年诚孚纺专师生闻讯，纷纷前来拜谒恩师。相遇之时，提到当年的艰难险阻与后来的卓越成就，个个唏嘘不已。

学生郭大栋说："一直到 20 世纪 80 年代初，中国纺织学会在南京召开'全国老厂改造学术讨论会'，与会代表数十人中，我们诚孚同学作为各地代表参加者竟多达 20 余人，占了代表中的大多数。

“新中国成立后，纺织界的各次重大全国性工程技术会议，几乎都有诚孚同学的身影。许多同学身负重任，担任了领导职务，还有许多同学在工厂第一线耕耘多年。”

他又说：“记得程光炳同学[①]对我说：‘有一次，纺织工业部钱之光部长召集教育司及其他各司的领导开会，议论如何培养人才，以适应纺织工业发展形势。我也在座，钱部长特地问光炳，诚孚纺专学生不多，短短几年竟然培养出那么多纺织专家，实在不容易，其中一定有经验啊！”

他又说：“光炳就将升伯的手脑并用教学法向纺织部领导做了汇报，总结了三点经验，一是升伯善于把顶尖人才集聚起来，所聘的师资均是一时之选。

“二是选拔学生十分严格，笔试考分要求甚高，还要有口试观察。

“三是上课之外重视实习，要求每个学生都能动手操作，也就是‘手脑并用’法。

“光炳接着说，可见纺织部领导对我们诚孚同学在各个岗位上做出的成绩极为肯定，而且，一直将诚孚纺专的办学方针作为成功经验来推广。”

他说：“当年在求学时，诚孚纺专犹如沙漠中的一块绿洲。租界外满目凄凉，然而，校内却生机盎然；同学们在一起学习，或活跃于球场，或埋头于教室，亲如兄弟姐妹。在师长的教学下，为将来的事业打下了扎实基础。

“诚孚母校，这块绿洲，滋长了一代纺织人。”

---

① 程光炳，教授，著名纺织化纤专家。

第十一章

从事自制纺织机械

我国纺织机械制造工业始于20世纪初期，当时舶来棉纺织品骤减，为民族棉纺织工业生存与发展提供了空间，也获取了丰厚利润。

此时，各纱厂纷纷添置机器，或扩大生产，或建造新厂，对纺织机械的需求增大。当时我国尚无制造纺织机的工厂，进口纺织机不仅昂贵，而且数量少，远不能满足各家纱厂发展之需求。

实业家聂云台瞅准了时机，派协理黄朴奇到美国考察纺织机制造业之工艺流程、设备、周期、成本与销售，并在沪创办了中国铁工厂，准备自己生产、制造纺织机械。

“中国铁工厂”创建始末

中国铁工厂由张謇任董事长，聂云台为总经理，聘请黄朴奇当厂长，资本额初定为35万元。由于聂氏兼任上海商会会长，在上海工商业界卓有声望，且当时各厂均需添置纺织机器，于是，各地纺织厂纷纷认股入伙。

1921年，中国铁工厂破土动工建厂，次年竣工。

开办时，中国铁工厂雇工计百余人，其中学徒30人、工程师4人、文员30人；厂址设在大中华纱厂隔壁，占地20亩。厂内设有木模、锻铁、翻砂、机修等车间，工作母机多由美、英、德等国进口，时有机床20台、磨锭子用的磨床6台。规模之大、设备之新，在全国机器制造业屈指可数。

中国铁工厂仿照日本丰田式自动织布机生产产品，半年内就制造出首

批 50 台，同时兼造锭子、钢领圈、罗拉等纺机零部件供修配之用，质量可与日本同类产品媲美，且价格适中，纺机配件易得，时间节省，运输方便。因而，各地纱厂纷至沓来，认购者不计其数，开工当年就回笼贷款十万多元。

未料，“一战”结束后，洋商、洋布及各国纺织机器源源而来。中国铁工厂疲于应付，加上自身资金枯竭，无力添置新设备。

其时，企业逐渐举步维艰，终于陷入瘫痪。到了 1932 年，被迫拍卖抵债。

“大隆机器厂”

中国铁工厂被迫转卖以后，厂长黄朴奇失业在家，忽然想到了与大隆机器厂老板严裕棠[①]、严庆祥父子平时有些交往。于是，他登门造访严氏父子。

严家深知朴奇为人，性情耿直，才学出众，自视甚高，不肯轻易求人。

而今，要不是落难之时，怎肯上门求助呢？

当时，大隆机器厂正苦于人手不够，求贤若渴。

此次黄朴奇主动找上门来，庆祥大喜过望，说：“办企业，贵在用人，朴奇兄乃纺织机械业少有之干才，乃天助我大隆也！”

于是，父子二人择了一个良辰吉日，大摆宴席，不仅为黄朴奇接风洗尘，而且还将黄朴奇手下的那班兄弟也一起请了过来。

酒过三巡，庆祥说道：“诸位，‘大隆’幸得朴奇兄之助，吾乃三生有幸。鄙厂庙虽小，倒也容纳得下高僧。

“几位兄弟也就不必见外了，一起过来，就在此地安身罢。”

次日，严氏父子循旧例，聘请朴奇任大隆厂经理兼总工程师，负责大隆机器厂的生产与业务，至于朴奇手下的原班人马，他也一一按技能所长，相应安排停当。

黄朴奇等人山穷水尽，柳暗花明，喜不自胜，感激涕零，说道：“吾等乃落魄之人，今幸得仁兄不弃，当尽犬马之诚。”

---

① 严裕棠（1880—1958），企业家，上海人，1902 年与人合办大隆铁厂；1907 年后单独经营；同时，从事房地产业。1915 年创办苏纶纱厂；1927 年建立光裕公司，管理大隆、苏纶两家厂，任总经理。上海沦陷后，企业为日军强占；胜利后，赎回所有企业。1948 年去台湾，1958 年病逝。

黄朴奇等人得到严氏父子重用，便在大隆机器厂大展身手，事业更上一层楼，一心一意扑在生产技术改进上，处处为严氏企业出谋划策。

他们以大隆企业机器为基础，将车间分为车床工段、刨床工段，另外又成立了一个装机车间，还设立了由朴奇牵头，由工程师、技师十一人组成的一个设计室。朴奇不仅带来了中国铁工厂的原班技术人员，也带来了全套技艺。

他们博采众长，对原有的生产技术加以改进，又根据英国勃兰特厂的产品重新设计，使大隆机器厂所生产之纺织机，更容易被身材苗条的东方织女所操作，所产之纺织机备受女工欢迎，一时纺织机供不应求。

同时，朴奇等人在农业机械上也为大隆企业改进了小引擎，除了二四、三四马力之外，又研制成功了六四、九四，并制造了质量更加优良的农业机械。

至于用在纱厂的机器，如清花机、回丝机、粗细纱机，以及罗拉大牵伸等的试制，也相继获得成功，陆续投入生产。

萌发自制纺织机的念头

早在1924年，李升伯初访英国柏兰特兄弟(PLATT BROS)纺织制造厂之时，就萌生了自制纺织机械之念，他意识到，若要振兴民族纺织工业，仅仅依靠改良棉种、改革企业管理体制、培训纺织人才，不足以解决所有的问题。

多年来在纺织业的打拼，让他明白了一个道理：国内纺织业面临的另一个大问题，是需要淘汰陈旧落后的纺织机器，更换新型纺织机械以适应时代需求。

眼见洋商轻而易举地赚足国人口袋里的钱，利用内地廉价劳动力，广设工厂，同时，国内纱厂机器的数量与日俱增，其中，纺织机又占了相当大比重，纺机制造与修配业前景被看好，成为不言而喻之事。

对于业内人士而言，纺织机零配件多，损耗大，尤其是动力用的引擎最易磨损，修理维护成了家常便饭。既然需求旺，利润空间也就增大了。

多年以来，“如何自制纺织机械，从而降低购机成本”成为升伯头脑中徘

徊不去的另一个大问题。

由此，早在欧美学习考察时，他就已经将自制纺织机械列为另一个头等大事。升伯梦想着将制造纺织机的技术搬回国内，重振民族纺织业。

在升伯首次到访英国的时候，就对制造纺织机器产生了浓厚的兴趣。

他到访英国的纺织机制造工厂，一边参观，一边了解纺织机械的结构原理，以及英国人制造纺织机的整个过程，究竟用了些什么材料。

英人坦率地告诉他，制造纺织机器所耗之材，莫过于钢、铁、煤三者了。

他问道："那么，钢的成分占织机之比例多少？铁的成分又占多少？"

英国人对他提出的问题，一五一十地做了解答，说道："钢占了总体机械的9%，铁要占91%之多。"他们一边向他解释制造纺织机的技术原理，一边拿给他看锭子、钢丝车及精纺机等各式各样的纺机样品。

升伯研究了英国人制造的最新式纺织机器，以及经过精炼过的钢材，同时细细地察看了纺织机的每一个制造程序，从原料到成机，做了详尽的笔记，任何一个步骤都没有漏掉。

最后，他自己上了车床，一遍又一遍操纵了这些新式纺织机器，切身感受新纺织机的功效，同时，也对比了国内纱厂老式纺织机的效能，寻找双方的差距。

一边走、一边看、一边问，观察欧洲人制造纺织机械的各个环节，从铁开始一直到精炼钢，最后，到精良的纺织机器。

每个环节、每道工序，他都一面看，一面笔录，牢牢记在心中。

在升伯看来：中国有煤，也产铁，从炼铁到制造优质钢材，再制造成纺织机器，仅从技术层面思考，按照当时国内的力量，其实，并非什么特别困难的事情。

他盘算着，如果自己制造纺织机，仅纺织机成本一项，就可以比在国外购买便宜一半。内地有技术力量，有大批乡村剩余劳动力，国家正在逐步由"农业立国"向工商业化转型，况且穿衣盖被，人人需要，销路不成问题。

从现实而言，以国内目前维系的生产方式，传统男耕女织的小农经济，正面对西方国家大工业波的冲击，行将趋于土崩瓦解。

如果不失时机地发展民族轻纺工业，前景不可估量。

在那次到英国考察时，升伯对于自造纺织机器的方法就已了然于心。

他在手记中这样说："我蓄意要自造纺织机就是从首次访问英国时开始的。"

筹措资金，购买纺织母机

升伯在手记中写道："在我最初的人生规划中，将自造纺织机械排在第二位；训练纺织技术人才列为第一位；改良棉花为第三位；编写纺织丛书则为第四位。"

他又说："在实施过程中，自从我到大生纱厂就职以后，最先做的事是引进了日本的合理化管理体制，吸取日本人对工厂的整改经验，加强成本核算。

"接下来，我就着手制定'手脑并用'教学法。（那时青少年教育仍处于传统的私塾学习，现代教学则处于摸索阶段）

"至于说到自造纺织机构想，虽然早已了然于心，然而迫于现实情况，只好屈居于末位了。原因多种多样，主要归结于内在的锻工技术，自造纺织机器耗资甚巨，诸如，先要派人到欧洲学习，然后，组团到日本考察等等。

"不过，最最关键的一个因素，自造纺机需要订购价值不菲之工作母机（制造纺织机械的整套专用设备），筹措这样一笔巨额资金，成为困惑我一生之最大难题。无论是在大生纱厂，棉统会，或者，在棉纺实验馆期间，甚至到'诚孚信托'任职时期，时时挂在心头，不敢疏忽。

"我到大生纱厂后，终于有了一个机会，向日本丰田纺织机制造厂订购自动织布机。我（升伯）想借此次采购织布机的机会，组织员工到丰田实地学习。"

在日本，升伯等人先研究了丰田机械厂的组织、管理、制造、推销等技艺，了解他们是如何制造纺织机的，然后，才订购了 240 台当时最新型的纺织机。

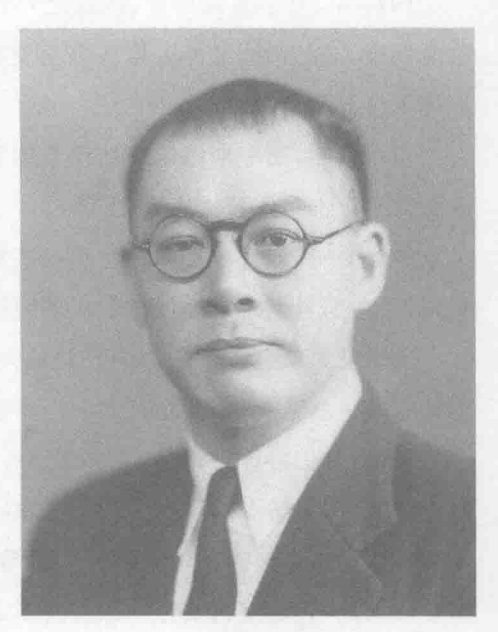
2010 年，上海"世博会"期间，丰田企业创始人丰田佐吉的孙子丰田章男（其父亲丰田喜一郎先生，被称为丰田汽车创始人），到访南通纺织博物馆，意外地见到了当年由升伯购买来的 240 台纺织机中的其中几台作为展

品陈列，又惊又喜。

人们谈及升伯率众东渡学习，并购买纺织机之事，丰田章男不由感慨万分，叹道："流落海外的早年的丰田纺织机器，只有大英博物馆才有，南通纺织博物馆成为世上之第二家。南通那台老式丰台纺织机，比大英博物馆保存得还要完好。"由此，丰田公司与南通再续了一段八十多年的渊源。

"沿海工业西迁"

在棉统会时，升伯就与钢铁研究所合作，花了八十万元创办棉纺织染实验馆，开始了实验、研究、绘图、仿造纺织机械。同时，他又与棉纺织染实验馆一起试制精炼钢制造锭子、钢丝车及精纺机用的钢料等的设备。



李升伯

只是时势不饶人，平津战事告急，行政院开始研拟沿海城市工厂内迁的问题。

"七七"事变爆发以后，国民政府资源委员会向行政院建议，内迁2000台工作母机，次日，行政院批准迁厂计划。

8月11日，上海工厂迁移委员会成立，主要迁往川、渝、湘、桂、陕等省，以重庆为中心。这些工厂成为后方机械工业的中坚力量，为抗战做出了重要贡献。

抗战前，我国西部地区机械工业薄弱，由于政府扶持政策及民众抗战热情高涨，内迁的民营企业有了很大发展。

但是，在漫长的内迁过程中，沿海内迁企业伤筋动骨，民族工业元气大伤。不过内地工业因战争需要，有了长足发展。

时至1943年,机械工业中已成三大行业(纺织、化工、机械)之一,企业、资金、工人数分别占全部工业总量的28.05%,22.7%和19.33%。

筹备经纬纺织机制造厂

抗战爆发后,棉纺织染实验馆工作中断,升伯已经考虑到,上海作为"孤岛"处于日军包围之中,虽暂时还算"太平",终非长久之计。早在淞沪"八一三抗战"前,他就已经布局西南,准备将机器西迁内地了。

1940年,升伯与黄朴奇、钱新之[①]等人合办了"经纬纺织机械制造厂",注册资金500万元,开办款项部分由交通银行、经济部工矿调整处、花纱布局等单位筹集而成。

初步设定,第一期以制造纺织机主要配件罗拉、锭子等为主,供应抗战内地数十万锭纺织厂之需要。

与此同时,他将在上海棉纺织染实验馆的员工以及部分设备撤退到了柳州,并在那里设立了经纬纺织机械制造厂筹建处。

升伯已经拟订了经纬纺织公司的发展规划,并将筹划向美国等订购大型纺织母机的款项,作为经纬纺织厂在后方发展的基础。

为此,升伯特地到香港,与交通银行等商筹创立经纬纺织机械制造公司的资金,为购买纺织母机设备等募集款项。

鉴于局势急转直下,苏、浙、沪、赣等沿海地区已经战火四起,时局动荡不安。因此,香港交通银行与他共同商定,将经纬纺织机制造厂的总部设立在大西南之柳州。

由于当时升伯仍身处被日军包围的"孤岛"上海,虽然升伯担任新成立的经纬纺织机制造厂的董事长,为了便于工作,避免日本人的注意,只好化名为李渊若,同时,聘请黄朴奇任总经理、张文溍为副经理。

---

① 钱新之(1885—1958),名永铭,字新之,银行家,浙江吴兴人,生于上海。1903年赴日留学;宣统元年(1909)回国,任教南京高等商业学校。民国后,任农工商部会计长;1919年任交通银行经理;1920年任上海银行公会会长;1925年后,担任过盐业、金城、中南、大陆银行储蓄会副主任及四行联合准备库主任。1938年任交通银行董事长;1949年去香港;后定居台湾。

召回在美攻读纺织工程学的长子

柳州地处西南边陲，李升伯身在“孤岛”上海，鞭长莫及，依当时战乱动荡的局势，大批设备器材经长途颠簸，辗转千里，迁移到了一个完全陌生之地，并非一件易事。

况且，柳州经纬厂筹建之初，人才奇缺，机器经长途搬运，部件损耗，短缺严重，内地难以补足，工厂之易地重建，机械之恢复运行及投入生产，尚需时日。

升伯在沪上各种事务缠身，难于抽身前往柳州亲自督察公司之启动运转，身边一时找不到既懂纺织机械技术，又可以独当一面之人。

在百般无奈之下，只得匆忙将在美国 LOWELL TEXTILE INSTITUTE 学习，正在 M. I. T 攻读纺织工程学的大儿子李绍昉，召回国内。



李绍昉夫妇

绍昉接到电报，旋即飞抵上海。

升伯马上将他派往西南之柳州，任经纬纺机厂总工程师，协助黄朴奇、张文潜等人。

从升伯晚年手记中可以窥探到，在他的几个儿女中，只有长子绍昉一人由升伯出资送到美国修完学业。其余几个均因经纬纺织机制造厂欠下的债务缠身而无力资助，由他们在美国半工半读，直至毕业为止，此乃后话。

李绍昉病殁任上

此时，柳州的经纬纺织机器制造厂在紧锣密鼓地筹建之中，绍昉在美攻读纺织工程学长达 8 年，时年 26 岁，对于纺织机械制造技术，游刃有余。

在他的悉心指导之下，运往柳州之机器抢在最短的时间内得到安装，并

迅速恢复生产。柳州经纬纺机厂主要生产纺织机之配件，诸如罗拉、锭子等，供应西南地区数十万锭纺织厂之需。

但西南地区连年瘟疫，气候潮湿，生活艰苦，医疗设备落后。

绍昉匆忙离开生活环境优裕的美国，初到柳州，血气方刚，以为年轻力壮，就能抵御病魔。

未料，柳州厂人手不足，条件极其低劣，尤其是缺乏技术人员，各种难题纷至沓来，忙得不可开交，仅一年多时间，竟然染上肺结核病。

战争时期，西南地区医院设施简陋，医疗设备缺乏，当时肺结核被认为是一种不治之症。此时配尼西林(青霉素 Benzylpenicillin/Penicillin，又被称为青霉素 G、peillin G、盘尼西林、配尼西林、青霉素钠、苄青霉素钠、青霉素钾、苄青霉素钾)刚刚问世，市场上极为稀缺。

况且，沿海地区均已沦于日军之手，实行严厉的经济封锁，药品进口尤其困难，病情一再被耽搁。

重庆虽为陪都，各种药品依然稀缺。

其时，升伯夫妇听闻绍昉染病柳州，心急如焚，想方设法，四处奔走，为他在重庆寻找药品。

某次，闻讯美国空运一批药材到渝，其中有几支配尼西林。升伯打通重重关节，费尽心机，总算弄到一支，派人急送柳州。

未料，为时已晚，绍昉已经不幸病殁任上了。

绍昉的英年早逝，对于升伯是一次极大的打击。直至晚年侨居海外，仍常常自责，自己不该只考虑经纬纺机厂的发展，过早地将爱子召回国内。尤其是战乱年代里，将他派到一个特别艰苦的地方。

他在回忆录中说，如果绍昉继续留在美国读书，或者，跟随自己撤退到重庆，也许不至于发生这样的事情了。

后来，升伯一直带着绍昉的妻子，自己的长媳冯美齐以及长孙，直到抗战胜利后回到上海，也带着他们一起到了香港。

美齐始终没有改嫁，50 年代以后，孤儿寡母跟随升伯夫妇来到美国，此乃后话。在晚年的手记中，升伯说："我为了自造纺织机器，我牺牲了一个在 LOWELL TEXTITE INSTITUTE 及 M. I. T 攻读 8 年之久研究纺织机械的儿子，绍昉。在香港时，我又牺牲了一只永生织布厂。凡此种种，代价虽

重,花费虽大,受难虽多,然而,只要能够完成自造纺织机之梦,应当不会白白地付出这些牺牲。”

他又说:“只要想到早年我决定要做的四件发展纺织工业的基本工作,后来都有了成就。尤其是经纬造纺机的一套纺织母机是美国第二次世界大战时专造军器的母机制造厂生产的,质料标准都有特别规定。

“迄今为止(20 世纪 80 年代初),这套机器使用了 30 多年之久,造了 1500 万锭精纺机及化纤抽丝机,不但国内外买主感到满意,而且,一直到现在(1983)母机情况并无改变,仍然可以继续使用下去,这是我一生中最感宽慰的一件事。”

升伯谋划战后纺织工业

在太平洋战争爆发之前,升伯带着家人以及部分员工、器材等撤离上海前往重庆。一路上,升伯目睹战火四起造成的凄惨景象:河山破碎,家园被摧残,民生凋零。百姓纷纷四处逃难,流离失所,尤其是棉田荒芜,纺厂毁损,相关产业连续倒闭,百姓无以为生,令他百感交集。

到达陪都后,升伯立即着手在重庆白象街[1]西南实业大厦办公地点,召集诚孚纺专撤退到大后方的师生,组织各方人士着手研究战后重建纺织业的工作。

---

[1] 白象街,位于重庆渝中区,街长约 425 米。1891 年,重庆开埠,英美日等国在此开设洋行,形成金融街。随着水运交通发展,这一带就修起了货栈、商行,有了重庆最早的洋房,采用了花格门窗,雕刻镂空,相当精致,在相当长时期内,白象街是重庆最豪华的街道之一。

第十二章

抗战胜利

1945年8月抗战胜利后，国民政府制定了《收复区敌伪工矿业接受整理计划》，迫于战争而内迁的企业、员工纷纷返回故里。

在上海，当局接收了160多家日本人控制下的机械厂，其中规模最大的原英、美、法商经营的机器厂，如英联、马勒、求新等交还外商；原属民营企业的机器厂，如大隆、振隆等发还原主；7家日本人经营的机械厂改组为国营资本机器厂。

同时，设立了中国纺织建设公司（以下称“中纺建公司”），接收各地在华的日本纺织印染企业，当时的设想是，公司采用国营经营2—3年，待业务走上轨道后，改民营股份制企业。由中国纺织建设公司接收日本在华纺织、印染、针织等企业85家，纱锭263万余枚，线锭43万余枚，布机44000余台，员工16万余人。

一时，中纺建公司成为空前庞大纺织集团。除直接接收上海三十几家日本人经营的纺织、印染厂外，还在天津、青岛9个厂另设分公司，在东北地区也设了1家分公司。

束云章[①]出任中国纺织事业管理委员会主任、中纺建公司董事长、总经理，总部设在上海江西路138号。

不过，中纺建公司开办之初，运行并非一帆风顺。

---

① 束云章（1887—1973），丹阳人，曾任中国银行郑州分行行长，经济部纺织事业管委会主任兼中国纺建公司总经理；1949年去台湾后任工商协会理事长等。

战后，民族纺织工业由于受到战乱的影响，企业被迫内迁，凋敝破碎，短时间内难于恢复元气。



中国纺织建设公司

战争后期，日本本土遭到美军飞机猛烈轰炸，军事工业基地摧毁，钢铁供给不足，日本人为了应付战争机器制造军火的需要，拆毁了许多在华纺织厂的机锭用以炼铁。因此纺织厂设备遭受严重破坏，工厂陷于瘫痪。

中纺建公司想要在短期内全面恢复纺织企业的正常生产谈何容易。

在战前和战时，日本人在沪（上海）、青（青岛）、津（天津）及东北各地开设了许多大型优良设备的纺织企业，棉纺纱锭数量约占当时我国总棉纺纱锭500万锭的半数之多，这些大型纺织厂比起华人经营的纱厂来说，设备新、技术良、技术力量足。

日本战败后，在华日资工厂、企业直接面临的问题是如何接收，以及如何让这些工厂恢复营运，迅速开工生产。

中国纺织建设公司的首次董事会上

中国纺织建设公司直属国民政府经济部，启动时，内部管理体系分为三大块，经理部、业务部及工务部。

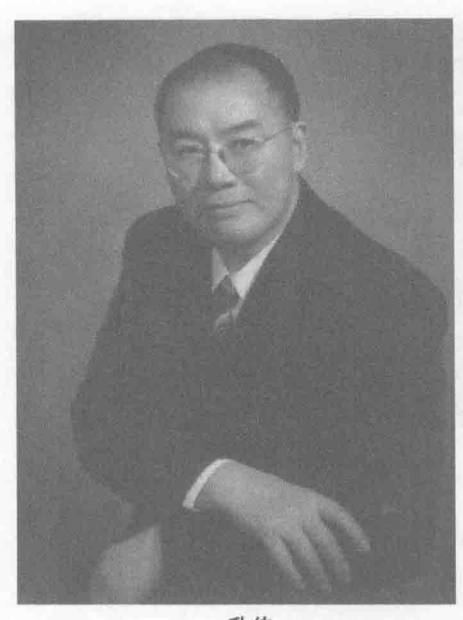
董事会拟聘请李升伯担任副总经理兼任工务部长一职，负责全面接收、开工在华日资纺织企业。

日本投降后，多数日本在华纺织企业已经陷入全面停工、停产境地。

在重庆的首次董事会上，升伯坦诚其言，说道："鄙人此次到职中纺建，其实只是权宜之计，至多负责两三年而已。

"升伯正在调整一家经纬纺织机械制造厂，恐怕难以分身。

"不过，时值战后复兴之非常时期，民生凋敝，百业待兴，登魁（为升伯的


升伯

号)责无旁贷。”

他又说:“个人去留事小,恢复民生事大,时下只是应急,等到中纺建公司的各项业务理顺,有了头绪,生产上了轨道,物色到合适人选,登魁自行告退。”

有位董事站起来,问道:“战火刚刚结束,沦陷区一片疮痍,你负责接收日资纱厂,对业务开展、工务处理,做何打算?”

升伯说:“有道是‘万事开头难’,简单地说,十个字,‘灵活的业务,前进的工务’。经过多年的战争,民族纺织企业凋敝破碎,惨不忍睹。

“与此同时,美国等地的纺织厂已成为科技化企业,因此,工厂的‘科技化’首当其冲。”

另一位董事听了,不觉发问:“你讲的是大方针,接收日本纺织企业后,你对具体工务指导,有何盘算?”

他说:“如果我接手中纺建工务,首先从人事、技术、营业、财务部门着手,将‘四大公开’作为接收日本企业之基本方针;依照上海、青岛、天津等地纱厂员工的原有待遇标准支付薪水,以安抚人心、促使加速恢复生产。”

他又说:“至于说到原有日本企业的技师及管理人员的安置,如果这些人(日籍职员)仍然愿意继续被留用的话,我的意见是,待遇与中方员工一视同仁。”

“说到这些工厂的内部管理机制问题时,他说,我们不但要接收日本人的工厂,日本人的纺织、染整、机械等企业,而且我决定仍然延续这些厂既有的一些好的作业方式,以及东绵株式会社的经营之道。我不认为,因为日本是一个敌国,一个战败国,就要将他们企业管理体制完全废弃。”

接着,又有人问:“日本管理技术人员,作为战败国公民,难道不想打道回府,仍然愿意继续留下来吗?”

升伯答道："你的话问得很好，这也是一个困惑我多时的问题。

"我在想，日本投降后，多数日本人会选择离去，因而留用日本人并非解决问题的根本之策。

"不过，好在上海沦为孤岛期间，我已经着手训练了诚孚纺专的一批学生。这些人也是我为战后恢复民生所做的人才储备。他们完全是按照我的'手脑并用'教学法一手培养出来的。这些人都是专家型的纺织染整机械实用人才。

"他们年轻，有技术，有理想，有冲劲，对于日本纺织厂的那一套管理方法，对于纱厂的运作程序、机器性能，以及日本、中国的纺织企业经营文化，可说一清二楚。这些人现在分布在大西南的各个纱厂，我可以将他们召集起来。"

他又说："我有充分的理由相信，我一手训练的那些学生，年轻，有技术、有头脑、有理想、有才华。在中纺建接收日本纺织厂后，一定能衔接得上，并让这些工厂马上开工，恢复生产，而且，他们能胜任自己的职务。"

最后他说："另一方面，我还将起用这些人作为教师，在短期内训练出新人。至于说工务指导上，我已经有了不少专家型的技术人才，这些人大多是留洋出身的纺织、染整、机械专家，也有的人在内地纺织厂工作多年，技术层面的问题应当不大。"

召集"诚孚"校友

升伯开完董事会回到办公室，即行着手布局全面接收日本纺织企业的工作，除了延聘内地的纺织专家以外，指定学生陈正诗联络散落各地的"诚孚纺专"校友，全部到重庆白象街西南实业大厦——他的办事处报到集中，等候差遣。

战时，从上海撤退到川、滇、贵等地的"诚孚纺专"师生闻讯，相互转告，听说恩师在陪都召唤，纷纷赶到重庆西南实业大厦集中。

一时，升伯寓所成了众多诚孚师生的聚会场所。

校友张济华回忆道："1945 年 8 月，抗战刚刚胜利，我与金瓯兄两人首先向云南纱厂辞了职，拟取道重庆返回上海。

“临行时，忽然想到，我有个二哥在重庆工作，想顺道向他辞别一下，然后，再搭船返回上海。

“那天，在重庆街上，恰巧路过一家报摊，忽然见到英文报刊上一则消息跳入眼眶：‘实业家李升伯先生在重庆’，顺手买来阅读。

“听到了恩师的消息，又惊又喜，当下我就到恩师在白象街办公地点看望他。

“到了西南实业大厦，只见升伯正在办公室埋头处理文件，忙得焦头烂额。

“他抬头见到我进来，立即放下手边的事务，说道：‘你来得正巧，我现在忙，晚上到我在黄桷垭的住所再详谈。’说着，顺手在信纸上写了个地址交给我。

“那天晚上，我到了升伯在黄桷垭的寓所，没有想到，一大批‘诚孚’校友也已经聚集在那里了。大家劫后重逢，又惊又喜，个个都有说不完的甜酸苦辣。



升伯全家

“升伯对我们并不见外，他的妻儿老小也在场，于是，升伯将自己的家人一一介绍给大家认识。”

这些年来，战乱动荡，时局不宁，毕业后同学们纷纷离开“孤岛”上海，到大后方寻找报效国家的途径。几年下来，各自颠沛流离，历尽沧桑。

而今，胜利了，他乡遇故人，每一个人都有说不完、诉不尽的坎坷遭遇。

此时，升伯又将他们一个一个地重新召集在一起，可谓大难余生，济济一堂。许多人见到了多年来音讯全无的旧日同窗好友，昔时情同手足的恩师，无不热泪盈眶，有的人情不自禁地抱头痛哭，各诉别后甘苦，一时悲喜交加。

晚上，在升伯家中，可说演绎了中国纺织史上最为动人的一幕。

第二天，由中纺建公司发给路费、车船费、机票，各人准备分批到上海、青岛、天津及东北等地的中纺建公司报到。他们全都肩负着接收、开工、恢复日本在华纺织企业的使命，也担负着战后恢复民生经济的重任。

在准备离开重庆前，同学20余人又来到升伯寓所。

升伯又一次对大家这些年来在战乱中的曲折遭遇，一一予以慰勉，并对今后的行程及工作再次做了详尽安排。

当时，除了在豫丰纱厂工作的20余位同学仍随郑厂长集体返上海外，其他十多人则随范澄川经理包机直飞青岛，成为中纺公司青岛分公司接收日本纱厂的骨干力量。

最后，众人在升伯家的门前摄影留念，分赴各地就职。

将规划付诸实施

次日，升伯一行飞抵上海，只见市面萧条，大批员工失业，多数企业已经停产或陷于半停滞状态，眼前满目荒芜，估算下来，真正可用于开工的纱锭仅25万余枚。

由于升伯服务纺织业多年，积累了相当多的纺织管理经验，并且拥有原沦陷区恢复纺织工业迫切需要的技术力量——诚孚纺专的前三届毕业生，使得他在棉纺织行业得心应手，声誉如日中天。

在中纺建公司，升伯集工务部的事务，生产、技术、管理等于一身，聘任张方佐为副部长兼总工程师，雄心勃勃，意欲在纺织业大展拳脚。

他不仅调集诚孚纺专师生，还物色了各式各样的棉纺专家，这些人几乎

囊括了当时国内所有著名纺织技术人员，包括留学生、国内培养出来的专家。这些人分别进入中纺建公司及所属的各家企业，顺利接管日本在华的纺织、印染厂，使得这些处于完全停产或半产的企业在最短时间内全部恢复生产。

紧接着，升伯奔走于各家金融机构之间，调集资金，将在上海及重庆拟订的战后建设发展纺织工业之蓝图及各种方案付诸实施。

由于多年的战乱，国民经济已经极度衰竭，原沦陷区人民遭受日寇多年的残酷掠夺，生活极其艰苦，失业人员不计其数。

中纺建公司的200多万锭纺织、印染企业的迅速开工生产，提供了大量就业机会，也直接解决了实际的民生问题。

沿海地区经济受到这些纺织、印染厂的推动，相继复苏并发展了与之关联的工、矿、农、商产业，解决大批人员的就业，成为推动国民经济恢复的先导力量。

恢复诚孚纺校，编撰纺织教材

与此同时，升伯即行恢复战时被迫停办3年之久的诚孚纺专，一连招收了3届学生；充分发挥中纺建公司的经济实力，利用留用的百余名原日本纺厂的工程师及日籍专家，将他们与我国的工程师组织起来，根据原技术人员的不同水平，举办了多种多样的纺织研究班、技术进修班，先后培养纺织技术人员多达2000余人。

他又针对那些没有在大专院校学过纺织专业的在职管理人员进行轮流培训，举办了多期"特别进修班"以提高这些人的理论与技术水平。

在培训班上，中、日纺织专家共同研讨诸如原棉、清棉、梳棉、并精、细纱、准备、织造等技术问题。

这些培训班讲究实效，短期内就为棉纺企业培养了许多实干型专家，为各纺织厂的恢复与发展解了燃眉之急。

1946年6月，"中纺建公司技术员训练班"在沪开学，这个班分棉纺织、毛纺织、印染整3科，学员无寒暑期之分，采用半工半读方式，免费培养流落社会的高中毕业生，期限2年，仅上海就一连举办了2期，共培训"手脑并

用”专才 250 多人，并组织人员编写在孤岛时期尚未完成的纺织教材。

当年参与编写教材的应寿纪[1]回忆说，开学典礼上，升伯对大家说：“战后，百业待举，发展纺织工业为复兴国家建设之捷径。

“眼下我国纺织技术落后，厂务工作缺乏准绳，业务经营至今仍无标准。因此，务请诸君搜集各发达国家之棉纺情资，取各国之长，补己之短，编撰成册。

“各位编写之纺织工业丛书，须参照国情，拟定各种规格、标准，重在培训，在短期内提高员工技术，民族纺织业之振兴有赖于各位之努力。”

应寿纪又说：“从 1947 年 3 月开始，为了保证产品质量的稳定和降低成本，中纺建公司还特别开设了几期为中、高级人员举办的‘原棉研究班’。

“在班上，老师与来自各厂的技术人员共同研究、吸收发达国家纺织企业的原棉分级、检验、混棉，以及棉作学、原棉仓库管理经验，每期 3 个月，一连举办了 3 届。我们在训练班的学习，除了听课、实习、参观外，升伯还要求大家收集有关资料，编辑成文成册。

“结业时，编辑的稿件有《混棉学》，还出版了《原棉研究学会论文集》《混棉手册》等书。”

那几期研究班主要是针对层级较高的纺织技术专家，以进一步拓宽大家的视野与他们的素质，每届学员人数不多，却非常精干，学员分布在全国各家大纺织厂，对所在企业的原棉管理及使用，起到指导性作用，令各厂的纺织工业技术获得了全面提升。

同年 3 月至次年 1 月，又开设了“棉纺织厂技术员进修班”，针对各棉纺织厂的中级技术员，班级分纺、织两科，对学员进行纺织理论与工厂实践教育。

每期也是 3 个月，一连 3 期，目的是提高学识与经验，增进效率。

学员返厂后，均能发挥所长，将国外或邻厂的先进技术与经验为己所用，这些举措为纺织厂增添了不少新知识和应用人才。

1948 年 1 月至 7 月，为造就纺织厂各部门的专门人才，特别设立了“纺织厂各部门专门技术研究班”，班级分清棉、梳棉、粗纺、精纺及织造六个组，

---

① 应寿纪，纺织专家，著有《织物构造学》《怎样用棉秆皮制造人造棉》等。

主要做理论与标准化研究、实习和调查。按工场编订各种规格标准。班上，大家不仅钻研技术，还按期轮赴各厂巡视，取长补短，找到本厂与其他企业的差距。

每班六个月，各组均拟定了各个岗位的“保全标准”“运转操作标准”。研究班结束时，师生各自撰写心得，编辑出版《棉纺织专门技术论文专辑》一、二辑。

同年 8 月，工务部为协助各棉纺织厂改善保全工作，增进运转效率，并为解决技术上的各种疑难杂症，特别设置了“棉纺织技术促进组”，组员由技术研究班的导师和学员共同组成，完成了棉纺织厂保全、运转操作工标准，及其他各种规格标准的拟定，编译了棉纺织技术书籍，并协助各厂促进棉纺织技术等。

一年多下来，研究班撰写并出版了多种技术丛书。

同年 9 月，为谋求各厂工务人员专门技能深造起见，设立了一个“工务人员技术进修班”，此班分原棉、前纺、后纺、棉织、毛纺织、印染整六个组，聘请专家讲课，采用保全保养运转相结合的训练办法。

各厂工程师以下的工务人员，边做边进修，按职务分组轮训。

进修时间视工作难易而定，一般分三至六个月不等。

从各厂反映来看，这些举措收效显著。此外，还办了“皮辊、上浆技术研究班”“强布整理”“温湿度调节”“工场建筑及设计”等讲习班。

“学以致用”

学生赵祖铭[①]说：“我在诚孚纺专毕业以后，1947 年 2 月到天津棉纺二厂报到，被安排在总机修车间担任一级技术员。

“那年 9 月，我就被提升担任纱厂保全师。厂里有一位八级技术等级的工头，对我这位新上任的年轻保全师不放在眼里。

“恰巧厂里接到一批加工活，其中有梳棉机圈条器的伞形齿轮，此项目原是铸具要改进为铣角齿加工。这位工头见我初来乍到，就当了保全师，心

① 赵祖铭，1949 年后任天津市纺织工业研究所总工程师。

里不服气,故意说:'先生,这种活计我们没做过,咋办?'

"我问他:'是否有铣角齿轮片铣刀?'

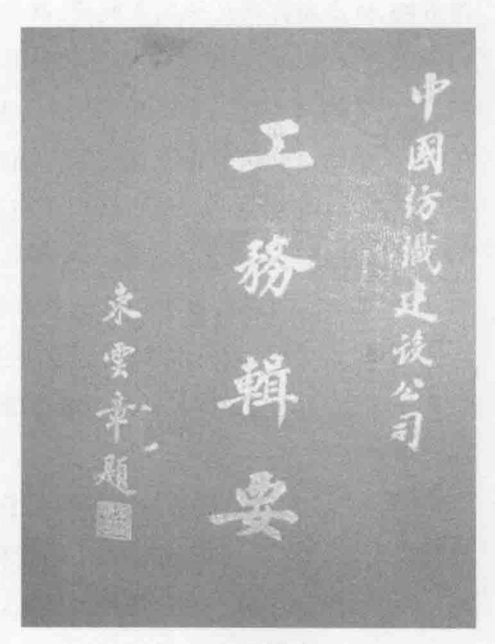
"他回说:'铣刀倒是有的,只是我没有用过。'所幸的是,在'诚孚'时,我们到恒源纺织厂机修场实习时,干过这个活,加上课堂内学过外文机械加工法,对机器上的英文说明文字,一目了然。

"我上了机器,叫来一位铣工师傅上车开机。我在一旁辅导,果然顺风顺水,迅速解决了这个难题。经过这一次考验,在车间里,大家对我不由刮目相看,知道新来的保全师非等闲之辈。

"以后,我的管理工作就顺畅多了,工友有了困难,首先就想到找我。"

与张方佐合编《工务辑要》,培训技术人员

李升伯与工务部副部长张方佐合作编辑出版了一套纺织印染技术管理丛书,编辑了90余万字的《工务辑要》,以帮助管理人员提高改进企业管理水平与指导工厂的业务运转。



《工务辑要》

在手记中,升伯写道:"在接收以前,我和方佐副部长等商定接收重点,不但要接收日本人的厂,还要接收他们的技术和管理经验。"

他说:"厂的价值可以计算,但是,管理与技术则是无价的。我不能因为日本人曾侵略过我们,就可以将他们的那套技术知识一概废弃不用。

"因此,我要求方佐督促各厂管理者及技术员共同研究日本纱厂的一整套工作方法,不但要求保全运转标准化,还要求参照各道机械特性及效率规定制成品标准化,原料也跟着标准化,选有经验者参加采购原料工作,注重

他们的规格和额度，我鼓励他们将东绵的全套操作法搬到中国纺织建设公司的业务部。

“同时，又举办了多期训练班，目的是研习东绵员工学的那种‘流利英文能力’，其时，中纺建公司的主要海外市场，南洋等地商业往来均采用英文，印度、埃及、非洲、南美购棉花，推销纱布也都是采用英文的。

“我将这些与工务部有密切关系的内容提请经理部审查核准，说明日本纺织工业之所以成功，在于三个要素，一是三井在财力上对工厂技术提高的支持不遗余力(仅付年息4%就可以了)。

“二是工厂营运合理，几乎没有浪费的原材料。

“三是东绵集中在总厂买卖花纱布，价格上可以取得优势。

“工务部还规定，公司必须延续原有日本纺织厂的合理管理体制及其工作方法，许多留洋的厂长精于此道，有些人却无动于衷，于是，我请张方佐专门派人去指导。在方佐的领导下，以国人之聪明才智，中纺建公司管理的纱厂，可以在两年内达到美国的现代化管理水平。

“在中纺建公司的企业管理上，我们还举办竞赛活动，在一次物力、人力节能竞赛中，青岛一家厂竟然做到了当下的节能项目大大超过日本人管理的年代。这个消息对大家都是一个鼓舞。

“这些先进工作法是方佐带领专家创造出来的。

“方佐是日本‘东高工’出身。东高工是日本最高纺织学府，有自己的一套教学方法，有自己的实习工厂，其教学法的最大成就也就是变业务部为东绵式经销部门。

“我知道，东绵的推销员大多毕业于商校，不仅受过纺织技术的训练，而且懂得工厂的管理之道，甚至对于国际棉花、纱布行情也能了如指掌。

“这些技能的基本要求是精通英文，能读、能写、能说。

“我们在接管日本纺织厂时，有些东绵管理人员还没有走，我们向他们要资料、要章程、要工作法。如果他们已经走了，我们可以请他们回来讲学。

“至于说到中纺建公司保持了日本人的工厂管理体制，多数厂做得很好，如果还有没有做到位的地方，我的意思是，请他们到那些做得比较好的工厂去学习。

“中纺建公司招收初中生进厂，训练三年。在学习期间，不仅研习西方

人的工厂管理之道，还要学习日本人的工作方法，此举也是我创办训练班的初衷之一。"

最后，升伯说："中纺建公司经理部支持我的建议，决定请'东绵'会讲华语的专家过来讲学。同时，开办夜校，还请大学教授为职员上英文课。

"1946年，中纺建公司因师资较多，用的又是南通学院及大生纱厂'职业班的教学法'，采用我的'手脑并用'理论。由此，大批仅初中程度的学生，在沪、青、津、沈的中纺建公司训练班学习后，个个成为一流的技术人才，不仅精通棉纺技术，而且训育、体育齐头并进，大多数成为中纺建公司的骨干力量。"

第十三章

打造“中国纺机制造基地”

抗战胜利，升伯回到上海后，一边投身于中国纺织建设公司的事务，一边寻觅地点并指挥人员从内地回迁经纬纺织机械制造厂。

此时，全国的经济重心已从抗战后方大西南转移到了长三角地区。

李升伯身边总是集聚了一批才华洋溢、精力充沛的年轻人，虽然自己诸事纷繁，分身乏术，然而他信任手下的每一个人，信任他的每一位学生与同事，让他们充分发挥自己的聪明才智，挑起重担。

他对人说：“只要用人得当，不一定非要事必躬亲，许多官场、商场风气，反而于事无补。”因此，在用人上，他主张“取人之长，补己之短，知人善用”这句老话。他手下的每个人都能充分发挥自己的才华，每个人都精神抖擞，充满激情，有担当，敢于挑担子、勇于负责任。

无论是在中纺建公司，还是在经纬纺机制造厂，或者，在新恢复的诚孚纺校，升伯都有这样一个精明实干、讲究效率的团队。

筹建全球一流之“纺机制造厂”

此时，升伯担任经纬纺织机械制造公司董事长兼总经理，为实现多年来苦心奋斗之目标——自造成本低廉、品质精良之纺织机器而努力。

经纬纺机制造厂，也就是未来的中国纺织机械制造中心，究竟应该设在什么地方？对此，升伯可谓煞费苦心，然而，早已胸有成竹了。

不过，如此重要的决策，他咨询了各方专家与幕僚，阅读了各种资料，考

察过若干地点。他从今后国家轻纺工业发展的趋势，从现有全国纱厂的布局，从各省棉田产量的份额；从水陆运输的便利；从国内、国外市场对纺织机械的需求，以及经纬公司成员临事的方便等条件分析，最终落定在杭州拱宸桥附近的一个地方，购得了一块土地。



李升伯

拱宸桥，为中国古代南北运输干线之京杭大运河末端的最后一座石拱桥，三墩联拱呈驼峰形的桥身，成为古运河终点的象征。

拱宸桥初建于明崇祯四年(1631)，清光绪十一年(1888)重建，几度兴废，依然巍峨高大，气魄雄伟，成为杭州北郊的重要标志。

“拱宸”之意，汉语中“拱”字为“拱手作礼”(古人双手相合向对方表示敬意)；“宸”为帝王居住之所。

清代的康熙、乾隆二帝南巡，他们的龙舟顺京杭运河到达杭州地面，此桥呈拱形高筑于京杭运河之上，迎面而立，象征着臣民对君王的拱迎与敬意。

拱宸桥背靠城区，正面朝北对着一望无际的杭嘉湖平原，车马辐辏，商贸繁荣，向来有杭城北大门之称。

这里曾是日本租界，地块上已经有了一些基础设施。

升伯多次率领专家、幕僚到拱宸桥踏勘，并与当地人沟通接洽，决定将经纬纺机制造厂之设备直接运往拱宸桥，作为未来大型纺机制造厂的基础设备，并招募了多名专家负责筹建，派龚文千[①]到杭州筹建厂房督

---

① 龚文千，杭州“国立艺专”毕业；浙江省建筑设计研究院高级建筑师，多次在全国建筑设计大赛获奖，参与编撰《建筑设计资料集》，著有《关于杭州西湖建筑造型、区域划分、扩大湖面问题探讨》等。

促建设。

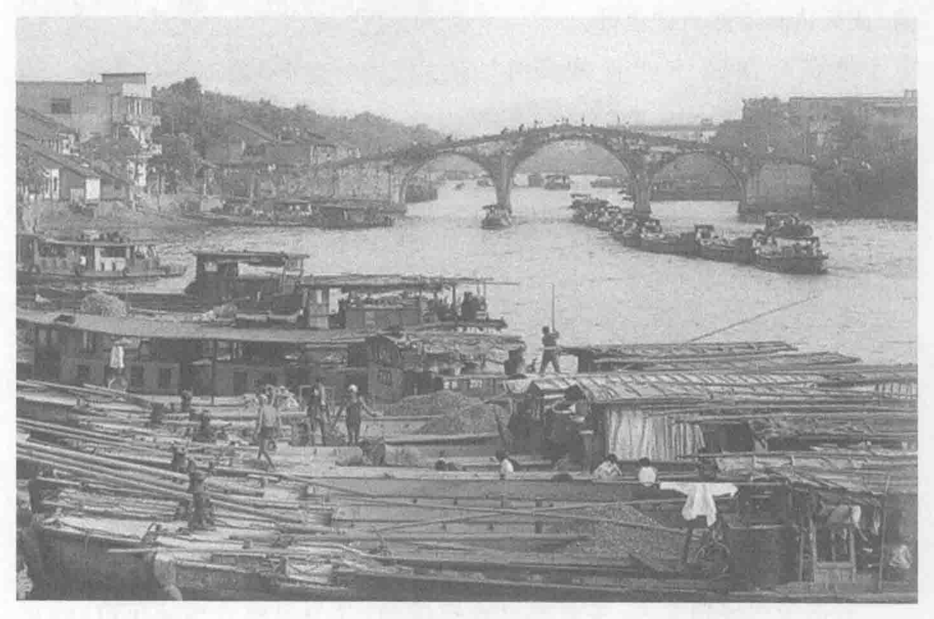
拱宸桥处于素有鱼米之乡称誉的江南水乡，河网密布，直视杭嘉湖平原的千里沃野，周边的城市，诸如杭州、嘉兴、湖州、苏州、无锡、上海，以及宁绍平原、浙中丘陵盛产稻米，也是传统棉产区。

沪杭铁路、杭江铁路（杭州至江山）近在咫尺，水陆交通便捷，靠近大都会、国际商港的上海，原料、购销、科技、市场信息极为便利。

拱宸桥附近有片800多亩的地原系日本人的租界地。

日本人撤走后，尚无什么动作。

于是，他决定在这片土地上盖厂房，此处靠近棉花产地，傍依大运河，既有铁路、公路等陆上运输线，又可以利用内河航道与船埠，交通运输相当方便。



拱宸桥旧图

对杭州情有独钟

升伯对杭州情有独钟，尤其看中杭嘉湖平原、宁绍平原、金衢盆地、苏北平原等大量出产优质棉花之地及西湖风景的闻名遐迩。

杭州1929年开过首届西湖博览会[1]，具有浓郁的商业氛围，且距家乡上虞不远，一个难得的开创基业之地。

土地物色洽购好以后，升伯聘请华裔建筑师贝聿铭[2]做了初步设计，规划设计未来工厂建筑之蓝图，一切工作在有条不紊地推进之中。

1947年仲夏，升伯约请了多位沪上的金融家、工商业者以及技术专家乘坐沪杭专列直奔杭州。他们来到拱宸桥现场，只见工地上尘土飞扬、机声轰轰，人来车往，一片忙碌景象。

众人见此繁忙的情形，个个喜形于色。

升伯踌躇满志，说道：“吾人早年出洋，重构民族纺织业之想已了然于心。在南通时，允诺四先生的几件事，自制纺织机亦在其中；无论在南通，还是抗战时在孤岛创办诚孚纺专，或者，在陪都重庆规划战后纺织业复兴蓝图，不敢有一丝疏怠，谓之费尽苦心，今日得以付诸实施。

“余一生奋发，别无所求，唯此一愿，而今了却生平之志，此生足矣！”

他解释说：“多年前，我就想着自造廉价质优之纺织机器。

“回国后，立志做成四件大事，其中之一就是自制纺织机器，精诚所至，金石为开。今日万事俱备，完工之期指日可待。”

他望着忙忙碌碌的工地，说道：“眼前虽然是一片嘈杂工地，事成之后，这里将竖立起全球一流之大型纺织机械制造基地，希望吾之经纬纺织机械制造厂能够成为发展国产机械制造业之样板而为世人瞩目。”

接着，又不胜感慨地说道：“战后，我国已经成为联合国的五大常任理事国之一。多年积弱，战乱不止，民生疲惫，百业凋敝，而今有望一扫而去，雄视欧亚大陆了。”

说着，话锋一转，又说：“等到吾之纺织机械制造专用设备启动，势将源源不断地生产大批价廉质优之纺织机器。

“届时，不仅可以解决长江南北大批生员之就业，民生得以改善，而且江

---

① 西湖博览会：1929年6月6日，在杭州举办第一届西湖博览会，盛况空前，影响久远，为近代以来在中国内地举办规模最大之博览会，也是中国会展业的开端。博览会设在西湖四周，共设八个馆，二所和三个陈列处，展品遍及全国各省，国外亦有侨商送来展出，全部展品合计14万件，物品以国产为主，亦有外国物品，以与国产物品进行比较。

② 贝聿铭，著名华裔美籍建筑师。

浙各省，乃至于华北平原、长江中下游地区之大片棉农将为之受益。”

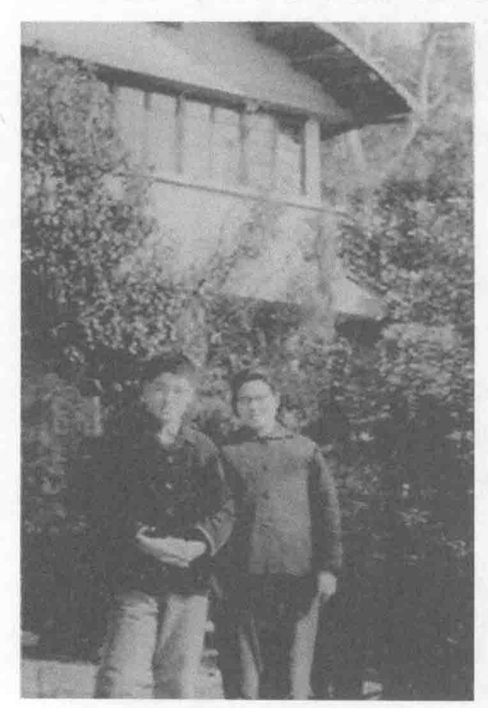
升伯在晚年的手记中写道：“吾观欧美诸国强盛之途，无不以发展棉纺业为始，今日之中国，国力虽弱，然后劲充足，发展纺织工业有‘投资少、筹资易’之称，劳动力密集型之产业，能解决大批生员之就业，此举乃利国、利民、厚生之举。吾国将步欧美之后，以纺织业为始，开创强盛之初也。

“况且，人人要穿衣，个个要盖被，产品无忧销路。值此战后经济复苏之时，有望推动内地的各行各业，等积累了足够资金，进而发展重工业、教育、科技等产业。吾之经纬纺机制造厂生产之廉价优良纺织机器投入市场后，势必会产出更多棉布，制成轻柔之东方服饰，在沪上舞台展示给世人，不仅令棉布的附加值倍增，而且有望带动各行各业的发展。

“届时，上海将步巴黎、米兰之后，成为全球三大服饰中心之一，快哉！”

拱宸桥工地回来之后，升伯等人入住湖畔之新新旅馆。

此旅馆为杭州的三大旅馆之一，另外二家是湖滨的金城饭店，以及西泠桥边的西泠旅馆，是一座建造于 1921 年的五层仿古罗马宫廷建筑，负山面湖，立于窗前，湖光山色，一览无余。馆舍旁，左面是初建于唐代的千年古刹，招贤寺；右边就是 1929 年开办首届西湖博览会的会场旧址。



李佩芸在屋前(70 年代)

升伯推窗外望，只见湖中的一个小岛上，孤山仿佛近在咫尺，水上荷莲斗艳；远眺，湖上之白公堤、苏公堤，云柳拥堤沙，游人如织。湖上游船荡漾，浪拍堤岸，晚风拂过，送来阵阵荷香，不由心旷神怡。

升伯大发感慨，说道：“余生平发愤，别无所求，奔波操劳，唯此四大心愿，前三者已经付诸实施，功效已见，唯此一件，自制之廉价优质之纺织机器，多年以来，乃吾心腹之忧，尤为艰困。

“而今，天时地利人气均已成

熟，经纬纺织机制造厂完工之日，屈指可数。等到大功告成，了却平生之志，足矣！”

他叹道：“有道是‘五十而知天命’。吾已年届五十，功绩垂成，当全身而退。上海乃浮华之地，喧哗尘嚣，观西湖之清幽，乃退身之阶也。已令小女佩芸[1]在湖畔筑茅屋数椽，聊以避风遮雨。杭州距吾乡上虞驿亭之白马湖近在咫尺。垂暮之年，当垂钓白马湖畔，泛舟于西子湖上，快哉！”

洽购纺织机械制造设备

在上海，升伯又投入了繁忙的公务之中，他奔走于各家金融机构，为建设中的经纬纺织机械制造厂筹措资金。

1947 年春，当获悉经纬纺织机械制造厂购买“纺织机械专用成套设备”之事时，已经得到交通银行借贷允诺，可以贷得一笔巨额款项购买纺织母机之用，不由喜形于色，随即召来李鑫、程福禧[2]两位工程师，命他们二人即刻赴美，洽购纺织制造专用成套设备之事，并且充分授权他们尽速办理，万事俱备，只欠东风了。

李鑫、程福禧两人接到指令，立即飞抵美国，马不停蹄，找到了新泽西州的一家工厂，这是全球制造重型机械专用设备最精良的厂家。

二战时，该厂为美军生产大型军械。战后复员，立即转业生产各式各样优良之民用重型、大型机械设备。

李鑫、程福禧二人一边到工厂洽谈业务，一边在美国租借了房屋，在纽约设立了一个经纬纺机制造公司驻美办事处，处理各种日常事务。

程福禧，毕业于苏州工学院机械科，不仅精通机械专业，尤其对纺织工艺、纺织机械造诣甚深，还能够讲一口流利的英语，一直是升伯左膀右臂。此次派他到美国去洽购经纬纺织母机设备选型，可谓如鱼得水。

---

① 李佩芸，升伯三女，就读于金陵女子大学文理学院，20 世纪 50 年代后为杭州第十二中学教师，1957 年因“资产阶级的父亲”被划为右派；1980 年改正。

② 程福禧，毕业于苏工机械科，后在香港创办裕泰针织厂。

学生郭大栋[1]在回忆录中，对程福禧有过这样评述："程兄可谓精通纺织机械，此次代表经纬纺机厂赴美洽购'制造纺织机械专用成套设备'选型之事，前后行程，全得力于程兄的操心。后来，我到美国麻省洛威尔纺织学院攻读硕士，我的论文研究亦借助程兄之力。毕业后，他与我相约到香港创业。

"50年代以后，福禧在香港创办了一家纺织企业，叫做'裕泰针织厂'。

"那些年在港的苦心经营，颇有建树，成为香港最知名的大型针织厂之一。"

李鑫、程福禧两位在美国洽谈、订购了一整套纺织母机，意向书签订后，立即航寄回国内。未久，意向书得到交通银行董事会核准。

于是，在纽约由交通银行的一名经理、李升伯指定的个人代表施博群[2]，代表升伯签署了正式购买纺织机械专用成套设备的合同。

接着，在李鑫、程福禧及施博群诸人的督促下，各厂家开始铸造。

升伯在手记中写道："经纬厂的购机事宜，1947年得到交通银行董事会的口头应许，可借一笔美金购买母机。我就派两名工程师到纽约，找到了新泽西制造最精良母机的制造厂，订购全套母机设备。

"订好后，等交通银行董事会核准，时至1948年春季，获得交通银行董事会同意后，始得在纽约由交通银行指定我的代表施博群先生代我签订购机合同。然后，各母机厂开始铸造，这是第一步紧张工作。"

---

① 郭大栋，郭企青之子，著名纺织学专家、教授，任上海纺织局总工程师，著有《棉纺手册》《粘胶人造棉纺织工艺》。

② 施博群，上海银行公会常务理事、曾任交通银行驻美代表。

第十四章

抢救“纺机制造专用设备”

解放军兵临城下

1948年6月后，国民政府在军事上节节败退，经济上危机重重，两者相互影响，造成了恶性循环，政权已经出现了全面崩溃的前兆。

1949年春，解放军渡过长江，兵临上海，全国即将解放。



上海寓所

此时，升伯在上海茂名南路寓所里接待了一位不速之客——学生陈正诗。陈正诗是他倚重的学生之一，早在重庆时就已经追随左右了。在中纺

建公司工作多年，对于升伯为人处世非常了解。

其时，陈正诗已经成为一名中共党员，作为上海纺织系统地下党的代表前来会见升伯。正诗说道："由于时局的变化，中纺建公司的员工以及诚孚纺专师生，恳请老师能够留在上海，继续为纺织业服务。

"等到上海解放以后，纺织工业的复兴需要像您这样的人，希望老师能够运用自己的影响力，保护好中纺建公司的设备以及纺织学校，迎接上海解放。"

升伯见到这位自己熟识的学生，特别高兴，说道："我明白你的意思，国民党政府大势已去，下一步的工作，就是保护好中纺建的设备，不受到破坏，迎接上海解放。当然，此举很重要，中纺建的那些设备与资产对于今后的国计民生会有重大影响。"

接着，话锋一转，又说："不过，现在中纺建公司所属各厂的纺织机器大多数是日本人留下来的，早已经陈旧老朽，难以满足今后恢复建设时期大规模发展的需要了。"

升伯对这位他所信任的学生说话无所顾忌，又说："中纺建公司的那班同事，以及我在诚孚纺专的师生都清楚，多年以来，我忙于筹划自造纺织机器，而今，'经纬纺织机器制造厂'的母机设备在美国订购，业已生产完工，打包成箱了。

"这些制造纺织机械专用成套设备全部是我精心策划的，能够生产出最新型纺织机器。如果能将此套纺织机械专用设备运回国内安装，各地的纺织厂势将更新换代，使用最新式的纺织机了。如果运用集体的力量，不仅能提高纺织工的作业效率，解决民生穿衣问题，而且，经济恢复也无须忧虑了。我想，对于战后经济复苏，民族纺织业开拓，打开国际市场都会产生重大影响的。"

说着，他又不无忧虑地说："你知道，我已经在杭州洽购了土地，厂房设计图纸早就完成，基础设施已经就绪，厂房即将竣工。

"另一方面，全套纺织机械制造设备在美国已经整装待发，只要等到机器运到，即刻就可安装。只是时局演变，世事难料，听说美国议院已经有了

议案，即将对华实行‘经济封锁’[1]。一旦通过，那套纺织机制造设备就可能搁浅，且被美国政府扣留冻结，前景难料……”

升伯直言不讳地说：“近日，我已急电给经纬纺机厂在纽约的两位代表，李鑫、程福禧，请他们用尽一切办法、不惜任何代价，无论如何必须赶在两个星期之内将这批机器送上轮船，运离美国，装运回国。我想赶在美国议院的议案生效之前，将这批纺织母机直接运送到上海。”

升伯说：“你必须明白，这批母机如果被美国政府冻结，不仅我为之奋斗多年的心血可能付之东流，而且，民族纺织业也会倒退许多年。所以，我必须要赶往香港，直接指挥他们将机器抢运回国。”

正诗还想说什么，升伯又说：“至于这里的情形，有这么多同事的努力，还有诚孚师生，以及你的四处奔走、联系，一定能做得更好。”(此段文字根据陈正诗回忆录《缅怀伟大的爱国主义者、实业家、教育家李升伯》改写)

“全套母机设备”离开美国

此时，在上海茂名南路的寓所中，升伯夫妇坐立不安，他们已经从报上获悉，美国国会正在讨论“对华封锁”提案。一旦通过，这批对民族纺织工业很重要的重型整套纺织机器就会被美方扣留，或者，运往别的地方。

升伯正在焦急地等待经纬纺织机器制造厂纽约办事处李鑫、程福禧二位的消息，急迫地想要了解经纬纺织厂母机的装运、启程的情况。

1949 年 4 月 29 日晚上(也就是上海解放前的 28 天)，夫人田毓英，见丈夫焦虑地听着收音机里传出的新闻，将他拉到寓所(茂名南路 163 弄 1 号)

---

[1] 西方国家的对华贸易禁运自新中国成立时开始。由于意识形态原因，以美国为首的西方国家对社会主义国家持敌对态度，东西方开始对峙，西方国家加大对华禁运力度。1949 年，新中国成立后采取“一面倒”政策，美国国会出台《美国 1949 年出口管制法》规定：“那些有助于增加共产党国家经济与军事潜力而有损于美国国家利益的出口都予以拒绝。”由此，美国对华实施贸易管制，禁止向中国出口包括军火、钢铁、车船在内的战略物资。

1949 年 11 月 22 日，美国及其他西方国家商量遏制社会主义国家问题，成立了“巴黎统筹会”(以下称“巴统”)，其目的在于限制对社会主义国家输出战略性物资与技术。对华有特别贸易禁单，此禁单的项目比对苏联及东欧国家的禁运项目还要多 500 多种；“巴统”直至 1994 年 4 月 1 日正式解散。

扶梯口的电话机旁边，说道："这只电话做什么用的？今天晚上你应该打电话给李鑫、程福禧二个人，告诉他们上海的情况，为了避免美方的封锁，叫他们不惜任何代价，限他们在两个星期内将全部纺织机械专用设备装船离开美国。"

她的几句话，提醒了升伯，他急忙拿起楼梯边的话筒，直接拨通了越洋长途，一边询问纽约装运情况，一边详细叙述了上海的形势。

一句话，命令他们不惜任何代价，十万火急地赶在两个星期内装船，驶离美国口岸。

李鑫、程福禧接到升伯的指令，放下电话，迅速分头直奔各家制造厂。

他们找到了厂主，请他们想方设法将订购的纺织机械制造专用设备赶在第一时间直接装运上船。

一位厂方经理无奈地说道："至于工厂方面的事，我们已经按合同规定，尽力按期将机器制造完工，并装箱待运了。剩下来的是运输公司方面的事了，我已经查过运输时刻表了，按顺序，这批货物的装运时间排在第六位，前面已经有五个货主的东西，事情总得有个先来后到吧！"

福禧见状，说道："我们的机器装运时间非常紧急，刻不容缓，虽然迟到一步，不过，上海方面急得火烧眉毛，相差不得一两天时间。请你们务必再与轮船公司商量一下，尽快赶在第一时间装船。

"总而言之，只要快，立即发运，至于说费用方面的事，完全是可以商量的。"

那些厂方经理见到李鑫、程福禧心急如焚的神态，以及他们诚恳的语言，不由动了恻隐之心，说道："这样吧，我们马上和轮船公司联系，将你们的货排到第一位。不过，话虽这么说，要将你们的货挪到别人前面去，第一时间发运，并非我能说了算的，各个环节都要疏通，急人所急，职员还要加班加点，辛苦费是不能少的。"

李鑫见对方和缓了口气，说道："这个好说，只要尽量快，钱不是问题。"

于是，在几位厂主的督促下，航运公司立即安排船舶，将原来排在第六位装运的货，立时全部改成马上装船。

5 月 3 日，升伯夫妇飞抵香港，下了飞机，立即乘车赶到寓所，马不停蹄地拿起电话，拨通了驻纽约办事处的电话。

李鑫告诉升伯，纽约方面已经准备停当，货物已经预定在5月16日装船，因为数量过于庞大，必须要分几艘轮船才能全部装完。

升伯喘了一口气，说道：“你们必须现在去面见装运货物的几位船长，分别与他们约定，倘若上海解放；或者，美国国会通过议案，下令对华实行经济封锁的话，就是轮船到了公海上，船上的货物也不能原船返回美国本土，万不得已的情况下，可以将这批机器卸在途中的港口，然后，再听候我的安排。”

接下来，升伯仿佛仍不放心，加重了口气又说了一遍：“这批纺织机械制造专用设备对于国内的亿万同胞太重要了。

“多年以来，战乱迭起，内忧外患，民不聊生。归根到底，吃饭、穿衣乃人类生存的头等大事。不管哪个人当政，老百姓总得吃饱肚子，总得要穿暖衣服，才有力量去重建家园。如果这批纺织母机遭到禁运，对于今后国内的父老兄弟姐妹所造成的后果，不堪设想。”

李鑫听了，说道：“李先生，您放心，这个我们明白，我们的父母兄妹都在国内，我们一定会尽力去做的。”

5月21日，在李鑫、程福禧二人的督促下，经纬厂的全套纺织机械制造专用设备终于全部装上自由号(LIBERTY BOATS)等几艘货轮，满载起航了。

5月21日傍晚，当升伯获悉轮船全部离开码头后，又一次给李鑫发了加急电报，再次证实几条船确实全部驶离美国领海，此刻，已经航行在公海上了，一块悬着的石头终于落了地。

西方国家对华贸易禁运生效

5月27日，上海解放。

仅一天以后，5月28日，美国政府发布公告，禁止任何美国船舶驶往上海。

升伯听到这个消息后，立即拨通了纽约办事处李鑫的电话，要求他们马上致电几条船的船长，他们可以根据华盛顿的指令，轮船不再驶往上海。但是，绝对不允许返回美国本土的任何港口，不过，可以将货物装运到香港，或者卸在途中的港口，听候下一步的指令。

他仍然觉得不放心，自己又直接给在海上几条货船的船长也分别发了相同内容的电报，将上述意思复述了一遍。

若干天以后，接获载货船长的来电，获悉一条船已经将货物卸在日本了；另一只船的货卸到了菲律宾；剩下船上的机器已经分别到了香港及关岛，各船的货物全部存放在当地的公共仓库。

至此，抢运经纬纺机制造专用设备的工作总算告了一个段落。

将散落各地的设备集中到香港

此时，升伯坐守香港，随即通知关岛、日本、菲律宾各家船运公司，请他们将卸下的货物全部转运到香港集中，听候处理。

若干天以后，他获知各港口之货物已经全部运抵香港码头，立即带人赶到码头仓库，仔细察看了装运到港的全部货物，一箱一箱地检查。

虽然机器几经风雨，几经颠簸，几度波折，只见机器全都装在牢固的木箱中，依然完好无损。船上卸下的货物，堆积排列，宛若座座小山头。

此时，升伯如释重负，他在晚年的手记中这样说："我蓄意为中国纺织业制造廉价的机器，此梦想始于 1924 年，无时无刻不在为这个梦想而奋斗。"

他说："二十几年来，可谓心力交瘁，为了这套制造纺织机械成套专用设备，为了制造出国人自己的廉价新型纺织机器，我牺牲了一个在美国读了八年纺织工程学的儿子；又花尽了所有的积蓄，背了一身的债，购买纺织机械制造专用设备，想到的目的只有一个，就是为国家的纺织事业做点事。"

又说："多年来的心血、多年来百折不挠的努力，我不能让它事到临头而付之东流了。否则，我怎么对得起自己，我不能让那么多的牺牲白费了！"

一波刚落，一波又起

货物虽然到了香港，可是提货单仍然不在升伯手中。因为提单收货人是"凭交通银行指示处理"（TO ORDER OF BANK OF COMMUNICATION），提单上的发货人是美国纺织母机的制造公司。

美国人为了货物的安全起见，将全部提单直接寄给了香港的交通银行。

于是，升伯匆忙跑到交通银行香港分行去拿提单。

西方国家已经实施了对华的贸易禁运，冷战氛围渐浓的情况下，要将货物通过香港运往大陆依然是被禁止的，香港仍然是英国殖民地。由英国人控制着，根据封锁制裁规定，原国民党政府时期经手的物资一律不准运往中国大陆。

好在交通银行香港分行的经理对于经纬纺织机械公司订购货的来龙去脉，心知肚明，升伯已经为这批机器的事多次与他们打交道，彼此早就不是陌生人了。

他向那位经理诉说了这批货物对于大陆百姓的迫切性，以及从美国发运后途中的几度波折。当他说到这套制造纺织机械的专用成套设备对于大陆民生的重要性，以及多年来国内百姓遭受战火摧残，生计无着，衣不蔽体，不觉声泪俱下。

经理听了升伯的叙述，不无同情地说："我明白你的意思，我清楚现在的局势，也能体谅你的苦衷、你的心意，你一心想为大陆百姓做点事，急于提取这批货运往大陆。可是，这里是英国人的社会，一切必须按'规矩'办事。

我已经看过那几份提单，不错，提单的'通知人'(NOTIFY PARTY)是您本人；但是，那几份提单货物的目的地的确不在香港。

如果你想提取这批货的话，至少在本港需要有您个人在港注册的企业，成为法人代表，否则的话，我怎能贸然将提单交给你呢？"

升伯说："这个容易，你放心，我在香港办家厂就是了。"

开了家"永生布厂"

若干天以后，升伯果然创办了一家自己的企业，叫做"永生织布有限公司"，任董事长兼总经理。

20世纪40年代末，迫于战乱，大批上海企业家到了香港。

李升伯四处奔波，终于筹足了18万港币，接着，他又去寻找厂房，一家曾经开过布厂的老房子闲置着，许多设施都是现成的。

未料，房主见到升伯急于开工厂、找房子，狮子大开口，说道："你如果要这个房子，得先付45万元，否则，免谈。"

升伯想："为了保全这套纺织母机，我早就说过，会不惜任何代价的，现

在正是时候。”想到这里，咬了咬牙，答应了他们，签了租约，几经商量，先给了五万港币作为定金，余款按月付清。接下来，升伯又到信昌洋行买了 240 台布机，也付了五万定金，余款在两年内还清。

此时，随着大陆上的许多企业家纷纷到港，港澳的各行各业刚刚扬帆起航，纺织业在东南亚各地方兴未艾。升伯在内地纺织行业打拼多年，对于纺织工业、纺织品市场，乃至国际行情与趋势了如指掌。他利用多年来积累的人脉，股东们也了解升伯的经营理念，开办这样的企业，获得他们的信任，获得市场的认可，应该是一件轻而易举的事。

次日，股东会召开，顺理成章，注册登报，香港永生布厂、开源毛纺织厂开张了。

升伯再次跑到银行，那位经理见到升伯，见面的第一句话就是：“我已经见到报纸了，你的事我已经替你办妥了。”

说罢，他找来一位职员，说道：“你帮这位先生租只保险箱。”

接着，转身对升伯说：“这位先生会将全套提单放在保险箱里的，等会儿，我将保险箱的钥匙交给你，问题就算完了，OK？”

升伯将这批机械设备从码头仓库取出来，先存放在永生布厂和开源毛纺织厂的仓库和厂房中，一切事务刚刚安排停当，未及喘口气，几位不速之客就已经上门了。

第十五章

陈维稷，一个关键人物

促成升伯决意将那套“制造纺织机械专用成套设备”运回国内的一个关键因素是一个人，乃是他的一位挚友，陈维稷，他起到了举足轻重的作用。

陈维稷，1902 年出生于安徽青阳县，早年到英国留学，就读于里兹大学染化科。1932 年后担任南通学院纺科教授，南通学院的财务与教学诸方面都与大生纱厂有着千丝万缕的联系，由此，他与升伯关系相当密切，一同合作从事过纺织基础教育，以及学校纺织教材的编写工作。

抗战爆发后，升伯离开南通返回上海，进入租界，而陈维稷则回到家乡安徽青阳，从事抗日救亡活动。

1938 年初，李宗仁出任第五战区司令长官兼安徽省政府主席。

同年 4 月，迫于日本军队的大举入侵，安徽省会已经由合肥迁到了六安县，全省的军政中心也随之迁移到了六安县。在六安县成立了安徽民众总动员委员会(后称“动委会”)，李宗仁兼任主任委员，邀请朱蕴山[1]、张劲夫[2]等中共党员和进步人士参加，协助政府和军队全面抗战。

---

① 朱蕴山(1887—1981)，又名朱汶山，安徽六安人。早年考入安徽巡警学堂参加光复会，从事反清活动。曾任安徽省民众动员委员会总务部长。1949 年后，成为民革创始人之一，全国政协副主席、民革主席。

② 张劲夫，1914 年生于安徽肥东。1935 年冬加入中国共产党。历任皖东新四军政治部主任、鲁中南行政公署副主任等职。1949 年后，任杭州市委副书记，省财委主任、副部长，中国科学院党组书记、副院长，国家科委副主任，财政部党组书记，国务院财经委员会副秘书长，安徽省委第一书记、省长，国务委员，中央财经领导小组秘书长，中顾委常委。

陈维稷的一位好友方向明[①]恰巧在皖南动委会任巡视员，负责巡视督察青阳、繁昌、泾县、南陵、铜陵一带的抗日工作。

一日，方向明到了青阳县城，听人说在外地求学、工作的旧友陈维稷，已经返乡从事抗日救亡运动，不觉大喜过望。

方向明梅溪访旧友

次日清晨，方向明独自直奔青阳县城近郊的杨田乡梅溪村陈家，好在梅溪村离县城不远，只有十几华里。

梅溪，一个四周群山环抱的小村落，山清水秀，树木葱茏，一条小溪自山中潺潺而出，穿村而过，两岸遍栽梅树。

早春时节，满山遍野，梅花繁开，宛若世外桃源，村名由此而得。

梅溪陈氏是一个大家族，村民全部姓陈（20 世纪 50 年代后有外姓人迁入）。村内有陈氏宗族祠堂，称崇本堂。

陈家大宅建在祠堂隔壁，外墙由青白砖相间而成，院内正厅悬挂着陈维稷父亲陈啸青的结拜兄弟，曾任北洋政府总理许世英题写的匾额，上书“明镜高悬”四字。两旁楹联则是陈维稷父亲写的“忠厚传家久，诗书礼义长”。

维稷在家排行老三，与二哥次权住在正厅后院厢房。

方向明进屋入室，陈维稷刚好在家，见到方向明不期而至，不由喜出望外。

于是，维稷将自己在杨田乡的几位好友也一起请了过来，这些人都是乡里的进步青年，在附近小学校教书，有许章法[②]、许英汉[③]、李景白、徐育英、陈法周[④]。

---

① 方向明，本名方彬（化名方向明），安徽太平（今黄山）人，曾为上海青年中学教员，后任中共青阳县委书记、皖南特委秘书长。1949 年后，任安徽大学副校长、安徽省政协副主席等职。

② 许章法，安徽青阳人，1938 年参加新四军，1939 年入党，任青阳县委书记；1949 年后，任海南铁矿党委书记。

③ 许英汉（1914—1984），1938 年选送新四军学习，同年入党，任泾县县委书记。1949 年后，任芜湖市统战部长、安徽省政协副秘书长。

④ 陈法周，陈维稷大哥（陈维藩）的儿子，后任中共青阳县委书记。1949 年后，任中共宣城统战部副部长。

几个人聚在一起，促膝长谈，滔滔不绝，战火已经燃烧到了安徽省，大敌当前，大家的忧国忧民之心，溢于言表。你一言，我一语，一直谈到月上柳梢头，仍觉意犹未尽。当晚，方向明就歇在陈家。

陈维稷会见新四军领导人

此时，日军的炮火已经逼近皖南，新四军[①]军部从皖南岩寺北移至泾县云岭村。这里崇山峻岭，层峦叠嶂，进退有据，正是开展敌后游击战的好地方。

泾县，为青阳县的东邻，如果从梅溪村往东走，只要翻过一个岭脊，就可以到达泾县的云岭地面，步行不足一天即可达新四军军部所在地——云岭村。

方向明心里盘算着，陈家为青阳的一个望族，在全县民众中颇有影响力。如今，陈维稷返乡参加抗战活动，如果能争取到他参与动委会的抗日宣传工作，对于组织民众，动员老百姓加入抗日统一战线，将会有推波助澜之功。

于是，方向明邀请陈维稷与他一起来到云岭的新四军军部，面见新四军领导人，共谋大计，落实下一步的行动。

第二天，在方向明的引导下，二人越过山岭，一起到了云岭村新四军军部，见到了新四军政治部主任袁国平[②]，以及中共皖南特委书记李步新[③]。

虽说陈维稷初次与他们二人见面，不过，彼此都已经久仰大名了。

大家谈到强敌当前，国难当头，必须与军队一起发动民众，团结各界人士，同心同德，才能持久抗日，可谓酒逢知己千杯少。

---

① 新四军，抗日战争时期中国共产党领导的军队主力之一，1937 年 10 月，中共中央根据同国民党谈判达成协议，将江西、福建、广东、湖南、湖北、河南、浙江、安徽 8 省 14 个地区的红军和游击队分别集中，改编为国民革命军陆军新编第四军（新四军）。叶挺任军长，项英任副军长，袁国平任政治部主任。

② 袁国平（1906—1941），湖南宝庆（今邵东）人，字醉涵，笔名最寒，中国工农红军和新四军的高级指挥员、卓越的政治工作领导者。

③ 李步新（1907—1992），中共皖南特委书记。1949 年后，任中共中央组织部副部长。

说到如何发动群众，唤起民众，组成一个强大的抗日民族统一战线，以应付步步紧逼，长驱直入的日寇。

维稷根据自己的眼见与感受，娓娓道来，说得头头是道。

李步新听了，由衷地说："陈老师讲的话，句句在理，说到大家的心坎上了。"

他们各抒己见，尤其是袁国平见到了平时难得一遇的大学教授，如此慷慨陈词，不由深受感染，说道："陈老师，你讲得好！所谓'灯不拨不亮'。

"部队刚经过整编，官兵来自五湖四海。马上就要开拔到敌后去开展游击战，行前，您能不能抽点时间，对官兵们也讲一讲，鼓动一下士气？"

次日，袁国平将新四军驻在云岭的将士召集在一起，聆听陈维稷的演说。

维稷是个大学教授，口才果然了得，一口乡音乡语，讲话不用稿子，满怀激情地走上讲台，慷慨陈词，滔滔不绝，有理有据，从中国当时所处的国际环境，敌我形势的对比，皖南的山川地形，中日力量的对比，全国民众抗日的决心，同心同德、众志成城，方方面面，分析了抗战形势。

在场的所有将士与民众，听了陈维稷的演说，无不神情激昂，热血沸腾。

陈维稷讲完以后，指挥员做了一些工作布置，士兵整齐列队，高唱新四军战歌：

"为了社会幸福，

为了民族生存，

巩固团结坚决斗争。

抗战建国，高举独立自由的旗帜。

东进，东进！我们是铁的新四军！……"

士兵们昂首阔步，浩浩荡荡，开赴前线。

中共的一名"特别党员"

在新四军政治部的安排下，陈维稷积极参与筹建青阳县民众动员委员会的工作，他们推举青阳县长操竹友为"动委会"主任，维稷担任副主任。

在他们的积极工作和新四军干部的影响与配合下，中共青阳县委的基层组织逐渐形成。由此，抗日群众运动在青阳县的城镇乡村风起云涌，轰轰

烈烈地开展起来。

中共青阳县工委、县委就设在杨田乡梅溪村。

1938 年下半年，由方向明推荐，新四军政治部主任袁国平、秘书长黄诚[①]介绍，陈维稷申请加入中国共产党。

他们考虑到陈维稷是一位学者，大学教授，具有较高的社会地位，有着一定的社会影响力。于是，新四军总部把他的入党申请转呈给在延安的党中央。

1939 年春，经党中央批复，陈维稷正式成为中共的一名特别党员。

所谓"特别党员"，也就是党组织规定，陈维稷可以不参加党的组织生活，不参加党的会议，不公开自己的党员身份，与党组织保持单线联系，肩负的主要任务是做社会高层人士的统战工作，必要时掩护、营救党的领导同志。

陈维稷的"特别党员"身份一直保持到"文革"时期，"造反派"在抄家时，抄到了他的"特别党员"的党证，将他的中共党员身份公之于众为止。

陈维稷抵达陪都重庆

1939 年 11 月，按照党中央的组织安排，陈维稷孤身一人离开青阳县，先到了桂林，找到了第十八集团军驻桂林办事处，在主任李克农[②]的帮助下，乘办事处的汽车辗转到达了抗战大本营、陪都重庆。

在重庆八路军办事处，他第一个见到的人是叶剑英[③]。

---

① 黄诚(1914—1942)，河北安次县人，1934 年考入清华大学地学系。1936 年 1 月加入中国共产党。1938 年参加了新四军，任政治部秘书处处长，协助袁国平开展思想政治工作。1942 年 4 月 23 日，不幸牺牲。

② 李克农(1899—1962)，安徽巢县炯炀镇中李村人。1926 年加入中国共产党；1931 年，任中华苏维埃政府保卫局执行部长。长征到陕北后，任中共中央联络局局长；抗战爆发后，任八路军、新四军驻上海、南京、桂林办事处主任、八路军总部秘书长。1949 年后，任外交部副部长；被授予上将军衔，中央委员，政协常委。

③ 叶剑英(1897—1986)，字沧白，广东梅县人，共和国创建者之一。抗日战争时期，任第十八集团军参谋长。在南京、汉口、长沙和重庆做统一战线工作；"文革"后，当选全国人大常委会委员长。

当时中共中央南方局刚成立，下设统一战线工作委员会，董必武[1]任书记，副书记为叶剑英。叶剑英听说陈维稷已经到达重庆，非常高兴，见面以后，向他介绍了办事处的工作情况，分析了当前的形势，以及今后面临的任务。

接着，他请来了徐冰[2]、叶绍南[3]二人。由他们布置今后陈维稷的去向以及落实具体的工作。

此时，叶剑英特别指定徐冰作为陈维稷单线联系人，规定每二周会面一次，由徐冰传达中共中央的最新指示。

叶绍南对维稷说，现在重庆方面的形势并不乐观，对于中共人士，常常有国民党特务的跟踪与干扰，为提防他们的盯梢，见面地点最好选在公开地点，他们挑选了白象街的一家小酒店，或者，就在白象街附近的公园里。

1940 年上半年，重庆合作事业管理局成立，寿勉成出任局长，他是维稷在复旦大学读书时的同学。经中共中央的同意，陈维稷受聘担任合作物品供销处协理，并以此职业为掩护，从事党的统一战线工作。

“他乡遇故知”

此时，升伯一行已经由上海辗转到了重庆，二人在一个公开场合，不期而遇。

在重庆官场上，挤满了从南京以及全国各地撤退下来的国民政府的党政军官员。李升伯一直在江浙沪从事工商业管理以及纺织教育工作，场面上的熟人不多。

在大西南中心城市的重庆，再次遇见了陈维稷，一位志同道合的同行，不由喜出望外，可说他乡遇故知，国难当头，大敌当前，两个人都有着说不完、道不尽的话。

他们的话题从四先生一手在南通创办的各项事业开始，说到了苏北的

---

① 董必武(1886—1975)，中国共产党的创始人之一。1949 年后，任全国政协副主席、共和国副主席、代主席、全国人大常委会副委员长、中央政治局常委。

② 徐冰(1903—1972)，1949 年后任中共中央统战部副部长、部长。

③ 叶绍南，又名孙大光，抗战时任中苏友好协会秘书长。1949 年后，担任交通部副部长、地质矿产部部长。

棉种改良。谈到大生纱厂的凤凰再生，讲到了在南通一起从事的纺织教育工作，以及自己在上海棉纺织染实验馆所做的研究以及自制纺织机械的尝试。后来，在“孤岛”时从事的纺织教育工作，话题一个接着一个，没完没了。



维稷夫妇与升伯(1980)

他们从民族的危亡，战争的残酷，河山破碎，民生困乏，百姓流离失所，谈到了日军的步步紧逼，日本飞机对陪都不断地轰炸，生活离难，民不聊生的痛苦场面，也谈到了太平洋战争爆发，美国对日的宣战。

当然，二人不知不觉也说到了恢复河山以后，国家经济建设面临的重组问题，尤其是对于民族纺织工业复兴的期许。

他们有着一个共同的理念，也有着共同的渴求，就是重建国家工业结构时，纺织工业的恢复理应摆在各项事业的第一位，不仅要发展棉纺织业，更要自己制造纺织机器、发展民族的服装工业。

陈维稷在合作物品供销处工作了 4 年左右。

1944 年，他到重庆民治毛纺织厂担任总工程师，这家厂的创办人是他在南通学院纺织科执教时的学生高士愚①。

① 高士愚，纺织工业家，毛纺工业先驱，早年留学英国，就读于里兹大学纺织科。夫人高施嘉德为英国人，抗战时随丈夫到重庆，为宋庆龄的密友。

1945年,抗日战争胜利时,中国纺织建设公司正式成立,升伯出任副总经理兼工务部主任,陈维稷征得党中央的同意,进入“中纺建公司”工作,成为升伯倚重的人员之一。

旋即,陈维稷由重庆返回上海,任中国纺织建设公司下属的一家企业上海第一印染厂的厂长。此厂原为日资“内外棉第二加工厂”。如果这家工厂的全部设备开足,每天能生产印染布30万米,为战后国内最大的棉布印染厂。

在上海第一印染厂工作未及一年,陈维稷于1946年8月,调任中国纺织建设公司总工程师,在业务上与升伯有了更深层次的合作。

新中国成立后,任命为纺工部副部长

1949年9月中旬,在上海的陈维稷接到通知,到北平出席第一届中国人民政治协商会议。

10月1日,他以政协代表的身份出席了开国大典。

同年10月19日,陈维稷被正式任命为中央人民政府纺织工业部的副部长(当时曾山为政务委员兼纺织工业部部长,钱之光、陈维稷、张琴秋为副部长)。

纺织工业部为新中国成立后最初设立的五个工业部之一,管理着全国国营和中央公私合营纺织工厂,并担负着对全国纺织工业的统筹规划,进行方针政策和业务技术指导的具体领导。

从纺织工业部成立之日开始,部里的全面工作由钱之光主持。

钱之光在抗战期间担任第十八集团军驻重庆办事处处长,对于陈维稷曾经为革命战争做出的贡献非常了解。

新中国成立初期,纺织系统的工作百废待举,千头万绪。

陈维稷从纺织部的机构设置,技术配备,到重大技术政策的制定,诸如,棉纺织为国家纺织工业的大头,要在发展纺织生产的同时,注意发展纺织机械和纺织器材工业等,这些全国纺织工业的重大决策大都在陈维稷的参与下讨论决定的。

虽然当时原有纺织工业在东南沿海地区已经具有相当规模,但是,多数

企业技术落后,厂房简陋,设备陈旧,机型杂乱,效率低下,员工劳动强度高,工作环境差,管理水平低,根本谈不上对于纺织科学的研发与创新。

陈维稷在党中央的领导下,协助曾山部长、钱之光副部长的工作,对于纺织工业的恢复与发展起到了中流砥柱的作用(维稷担任纺织工业部副部这个职位长达33年之久,直到1982年退居二线,担任中纺部顾问)。

由于陈维稷长期在上海及华东地区工作,对华东纺织工业管理局(该局最初由中国纺织建设公司改组而成)下属的企业、学校、人员非常熟悉,提出了许许多多有效的政策与建议。

当然,他对于1949年上海解放前后,原中国纺织建设公司的运作状态,以及升伯的动作与去向,了如指掌,尤其是对李升伯在美国订购的那套经纬纺织母机制造设备,在和平建设时期对于国计民生所能起到的重大作用,心知肚明。

“纺机成套专用设备”运送回国

此时,升伯一家人,除了嫁人的三女儿李佩芸全家以外,全部到了香港。他们在香港寓所接待的这位客人,新成立的中央纺织工业部的一名处长孙友余[①],以及他所带领的几个人。




升伯全家在香港(50年代)

① 孙友余(1915—1998),安徽寿县人。1938年加入中国共产党。1949年后,任纺织工业部处长,第二机械工业部副局长,第一机械工业部局长、副部长,国务院机械工业委员会副主任,中国企业管理协会理事长、全国政协委员。

孙友余见到了升伯，说道，新中国成立以后，各项事业百废待举，尤其是轻纺工业，对于技术人才需求如饥似渴，中央政府希望至今仍滞留香港及海外的同胞能够早日回来参加祖国大陆的社会主义建设。

他又说，李先生战前在大生纱厂任职，参加过棉纺织染实验馆工作，参与自制纺织机械设计；直接从事纺织教育，培养了许多纺织人才。

抗战胜利后，李先生成为统筹全国纺织工业复苏的决策者之一，积累了相当多的实践经验。新中国的纺织事业正需要这样的人才，为国家的经济恢复做出贡献。

谈到经纬纺机厂，他说，现在土地、设计早就完成，厂房已经完成，一俟机器设备运到，马上可以开工，国家的纺织业有望迅速恢复到战前状态，甚至超过战前的最高水平。

孙友余向李升伯转达了陈维稷的问候与信件，说道，别后数年，神州大地天翻地覆。新中国成立后，人民当家做主，经济建设欣欣向荣。

当然，陈维稷的信中也提到在重庆时两人促膝长谈直至深夜，仍感意犹未尽。当时对于国家纺织工业的未来寄予诸多希望，而今，纺织界的朋友们都渴望李先生能够早日回国，重拾发展纺织工业之梦，真正实现为国家纺织事业所做的四项基础工程。

而今，众多纺织业同仁，尤其是诚孚纺校师生，均已经成为新中国纺织工业的骨干力量，他们盼望恩师能够早日返回大陆，一起为新中国的纺织事业做出贡献。

孙友余特别提到，李先生如果能够返国参加社会主义建设，您的地位一定不会低于原来的位置。

升伯听了以后，热泪盈眶，情不自禁地说道："知我者，维稷兄也！"

他马上派人接洽运输公司，同时，自己跑到永生布厂、开源毛纺织厂，对于存放的纺织母机，一箱一箱，亲自过目。

他说："多年以来的梦想，恢复民族纺织工业，自制纺织机器，终于指日可待，梦想成真了！如果这批机器能为战后的民生国力的恢复尽点绵薄之力，那就不枉我这些年来的奔波呼号，也就不枉我的长子绍昉，在美攻读八年之久的纺织机械工程，却牺牲在柳州经纬纺织机器厂了。"

一切工作安排就绪，升伯派次子李绍沆，以及诚孚纺专的高才生蔡维邦等人协助装运，将这批货物直接送往目的港，上海。

全套机械设备平安抵沪

解放初期，我国东南沿海一带并不平静，国民党军队仍控制着江浙沪闽粤一带沿海的海面。

如此大批的纺织机械工业重型设备，装载在几条运输船上，要经过这些地方的海面，一定要做到绝对保密，不能透露半点风声，否则就有可能遭遇不测。

升伯不敢有任何疏怠，为了万无一失，临行之时，他将提单、装货单等文件一并交给绍沆等人随船送到上海，再三叮嘱，务必等全部机器运到，督促拆箱安装，才能返回香港。

至于说到自己的安排，他说，只等香港事务料理完毕，即行返回内地视事。

当轮船整装待发之时，升伯特地赶往码头送行，目送货物上船，直至轮船全部驶出港区，才缓步回家。

到家后，他立即致电在杭州拱宸桥的经纬纺织机械厂筹建处，准备到上海码头接货。

经纬纺织机械厂杭州筹备处接到升伯电报后，龚文千等人立即从杭州乘火车赶到上海，准备到码头提取货物。

他们到达上海货运码头，左等右盼，终于，轮船安全抵达上海港口。

靠岸后，旅客纷纷下船，远远见到李绍沆、蔡维邦等人出现在人群之中，随着旅客步下舷梯。

众人迎上前去，几个月不见，宛若隔世，甜酸苦辣，一齐涌上心头。

此时此地此景，再次相逢，大家仿佛都有千言万语想说，一时不知从何说起：升伯数十年来的朝思暮想，众人追随升伯左右，无不看在眼里，记在心上。

这些日子来，纺织母机设备几经太平洋的狂风巨浪，几经日本、菲律宾、关岛、香港码头上的搁浅，几经无休无止的交涉……

接下来，存放在永生布厂、开源毛纺织厂仓库内，多时不见天日的机器，几多辗转，几多磨难，几多焦虑，终于安全到了目的地——上海。

维邦见到迎上前来的龚文千等人，情不自禁地感叹道："过台湾海峡时，大家都捏了一把汗，如果再遇到个三长两短，怎么向升伯交代？

"幸好有惊无险，想来升伯一定在默默祈祷，祈求人货平安。

"我们到了上海，落地了，大功垂成，应该没事了，赶快发个电报，报个平安！"

峰回路转

正当他们热切地交谈，唏嘘不已之时，码头上出现了几位穿军服的人，走上前来，很客气地问道："你们就是经纬纺织机械厂运送货物的人吗？我们首长请几位过去，谈一谈。"

于是，他们跟着那几位身着军装的人来到办公室，主事的一位领导见人来了，站起身来，说道："你们终于到了，非常感谢各位不辞辛苦将货物运到上海。你们的这批货物，中央领导非常重视，刚才接到上级通知，对于这批货的处理，中央会有新的指示，新的安排，请大家到旅馆去休息一下，等待上面的命令。"

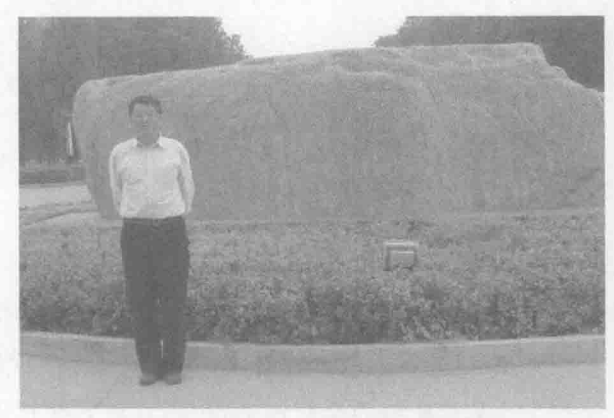
若干天以后，上级指示果真下达了：根据中央安排，货物已经运往山西的榆次了。（后来的资料显示，经纬纺织机械厂的整套纺织机制造设备根据华东军区司令员、上海市市长陈毅的指示，运往山西省的榆次县了）

新中国成立初期，东南沿海地区虽然已经解放了，但是并不太平，许多岛屿仍被国民党军队占据着，不时有台湾的飞机对杭州、上海、南京等沿海大中城市进行空袭。仅 1949 年 5 月至 1950 年 3 月期间，杭州市区、杭县、萧山等地遭到大规模的空袭 33 次，空袭敌机 71 架次，投弹 85 枚，扫射 34 次。

显而易见，如此大型的重型纺织机械制造设备，安装在沿海地区的杭州并不妥当。而山西的榆次县，处于内陆地带（新中国的大后方），一个老解放区，安全多了。

由此，在陈毅市长的指示下，纺织工业部按照国内外形势，从战略角度研判，将经纬纺织机械厂移址山西省晋中地区的榆次县。

这家厂成为20世纪50年代最具规模的大型纺织机械厂，重型母机对于新中国的纺织事业发挥了不可替代的作用，形成了每年制造100万锭的能力，成为发展我国纺织工业强而有力的推动器。



作者在榆次经纬厂前摄(2013年8月)



山西经纬纺机厂

升伯在晚年(1983)手记中写道："在国家有条不紊的计划经济之下，这套精良的机械设备使用了三十多年之久(至1983年)。

在三十余年中，纺织母机制造了一千五百万锭的细纱机及化纤抽丝机，配到青岛造成的钢丝车，沈阳造的前纺、上海造的布机，完成了今日中国一千八百万锭之纺织工业体系，令人深感欣慰。"

他又说："我听说，郑州今年(1983)新建了一个庞大纺机制造厂，使中国纺织机每年制造能力达到一百万锭。十年以后，中国将有三千万锭的一个纺织工业，这些令人注目的成就，当年我连想都没有想到。"

上海华东纺织工业学院(今"东华大学")党委书记夏明芳写道："20世纪50年代初，李先生将这批当时值260万美元的成套制造纺织机器的设备

交给国家运回国内，装备了新中国成立后兴建的第一个大规模纺织机器厂——山西榆次经纬纺织机械制造厂，对我国纺织机器制造工业有奠基作用。

“每谈到此事，人们都盛赞李先生对中国纺织工业做出的积极贡献，他爱国、爱党、热爱社会主义。”

物尽其用

在香港焦急等待音讯的升伯，终于盼来了“人、货安全抵沪”的电话，长长地吁了一口气，说道：“是的，这套纺织母机的价值可用金钱来计算，可是保护了这套最新型的母机制造设备，并将其装运回国，引起各方人士的兴奋。可想而知，人们将以此为基础，规划未来国家纺织工业之蓝图。

“这套纺织母机设备将生产出高效率的新式纺织机器，新纺织机又将织出无穷无尽的棉布，既可为战后纺织工业复兴打下基础，也将为四万万同胞今后的穿衣解了燃眉之急，可谓‘人尽其才，物尽其用’了，不枉我一生的心血、一生的积蓄，以及为此牺牲的一个儿子。”

在晚年(1983)手记中，他写道：“今天有了一个一千八百万锭的纺织工业，十年后将达到三千万锭，这是一个何等巨大的数字。”

他又说，记得1953年，榆次经纬纺织机械厂正式落成时，《星岛日报》用大字头条新闻登载一条消息“榆次经纬纺织机制造厂今天开幕”，并登出大幅纺织母机照片。同日，报纸反面有一条不起眼的小新闻，写道：“本港永生布厂因市面不景气，今天被债权人拍卖。”

升伯夫人，田毓英，凝视着窗外，一动不动望着升伯，说道：“你有什么想法?”

升伯坐在那里，反问道：“那么，你是怎么想的?”

毓英平静地说：“为了经纬纺织机械厂，我们牺牲了一个布厂，牺牲了一个儿子，但是，我们使中国老百姓得到了一套非常先进的纺织母机设备。

“在现在这种情况下(西方国家对华禁运)，如果我们不做的话，中国人是不可能获得如此精良的纺织母机设备的，就是花了钱也买不到，我又有什么理由可以埋怨与后悔呢？正如上帝说的，我们不做，又有谁会做呢?”

升伯说："如果我们将这批纺织制造母机设备运到台湾、菲律宾、印度，或者，留在香港，也许会促进当地的经济，可是，港台虽然是华人居住的地方，毕竟只是弹丸之地，只是一些岛屿，地窄人稠，空间有限，作用不会很大。

"现在，我们将它们送回大陆，情况就不一样了，四万万大陆同胞，每一个人都会受益的。时至今日，这个十字架，如果我不背，又有谁会背呢？"



田毓英

升伯为了购买、运送经纬纺织机械厂的纺织母机设备回到祖国大陆，耗尽了一生的心血与积蓄，赔掉了所有财产。

开始时，他接办了永生纱厂，想用以弥补损失，以维持香港的生活。岂料市面不景气，布厂缺乏周转资金，再加上釜底抽薪（资金已经被经纬纺织母机全部抽光了），后劲不足，经营不能如意，以至于每况愈下，越来越艰困，不得已停工息业。

他开办一家工厂，开源毛纺织厂，用以补贴经纬母机的开支，未料，出于经纬厂的债务重压，一个小小的毛纺织厂无力承担如此巨大的债务，不得已只好关门停办，升伯个人的损失之大、压力之重，局外人难于想象。

他为了促成经纬纺织母机设备顺利运回国内，到了非举债而不能为之的地步。最后，他的两家工厂不得不全都停工清算。

为此，升伯已经到了山穷水尽的地步，以至于难于维持在港的生活，也无力接济仍在美国读书的两个儿子、一个女儿的学费。权衡再三，他决定带着夫人、长媳冯美齐（李绍昉之妻）及长孙离开香港，远走他乡，重新开始生活。

往后的日子，升伯在美国以教书为生，逐年偿还为经纬纺织机械厂所欠下的债务，直至 1971 年（时已七十五岁），终于将所有债务厘清，方才退休。

从而保全了李氏家族的声誉。

以下为升伯给大女儿(李佩贞)的亲笔信,虽然信中只有日期“三月十三日”,没有具体写信的年份,不过从内容中可以窥测到,时间应该在20世纪50年代(李先生准备离开香港,赴美之前),信中透露了当时他无奈的心态与财政的窘境,然而,他们夫妻却无怨无悔,坦然处置(此信原文复印,作为本章最后部分):

贞儿:

最近你寄给爸妈的两封信,知道你的心境安定平稳。爸妈非常欢喜,孩子们的咳嗽需要当心,爸妈在怀念你,然而只能是怀念,不能再进一步照顾你了。

爸妈在此的光景可说是艰难,布厂阴历年底逼得停工清算,现在刚解决人事问题,才开始清算工作。

去年为经纬无款,想办开源毛纺织厂贴补经纬,结果开源中途停办,损失不赀,只得接办布厂以资弥补并谋生活。岂知市面不景气,布厂缺乏资本,经营不能如意,以至愈加困难,至今不得不结束。

爸妈以前薪水所积,为制造纺机及培养人才两举,全部化掉。

以后还想促成经纬,甚至举债从事,以至重担压了七年之久,今日一面虽然清算,另一面经纬已经生产,觉得这一代价出得还算值得。你知道这一历史,你听到爸妈今天过艰难日子,你应当欢喜,不应当难过。祝

神保守你和你一家

汝楫、佳美、玲玲问好!

爸妈

三月十三日

另起炉灶

在重债的压力之下，升伯已经到了山穷水尽的地步，百般无奈，只好远渡重洋，来到美国。好在儿女多已长大成人，虽说还有两个小儿子仍在美国求学，不过他们已经懂事，能够半工半读，靠奖学金修完学业。

多少年来，追随他的伙伴，忠心耿耿的部属，不少人受到祖国的感召，回到大陆从事着自己的纺织专业。

他的学生郭大栋回忆当年的情景，说道："1947 年，我准备到美国留学之前，到'中纺建'拜谒升师，他对我们去美读书十分支持，当即批准给予'留职停薪'，又将经纬纺织机械厂在纽约办事处的李鑫、程福禧二位介绍给我们。

"到了 1950 年 8 月，我学成离美到港，准备返国工作，临行前去李府辞行。

"升师说：'你回国很好，到上海可以去找张方佐。'方佐师时任华东纺织管理局的副局长。

“回沪后，我到纺管局拜谒张老师，他把我介绍给技术处的茅琮处长。

“次日，茅处长即要我下厂检查生产技术工作，三天后就在会上汇报。

“实际上，那是一次对我的试用考验。幸好我在诚孚母校打下了基础，没有被考倒。茅处长认为我属可用之才，留在局技术处工作。”

郭大栋又说：“1950 年回国之初，我曾有两次机会去私营厂工作，薪金颇优。当时我一再细味升伯的话，要我去找张方佐，他的含意就是要我为国家工作。到了纺织局后，张方佐师让我为他到交通大学代课。

“苏工的邓校长也请我去苏工兼课，我在人生的旅途上选择了正确的道路。

“如果当时我去私营厂工作，只会落得个‘资方代理人’名义，不可能发挥学之所长，默默无闻一世。”

多年以来一直跟随升伯左右的蔡维邦说：“20 世纪 50 年代，我回到了上海，升伯早就给上海方面通了信息。

“他们知道我到了上海，希望我留在上海工作，可以在局里做事，也可以到纺织院校教书，或者，到属下的纺织印染企业去做一些实际工作。



作者与蔡维邦(2011)

“陈维稷师听说我在上海，也对我说，希望我能到北京来工作。不过，我顺口问了他（陈维稷）一句：‘当下国家什么地方最需要纺织技术人员？’

“陈维稷脱口而出：‘当然是西北方面，那里最迫切需要有实践经验的棉纺专家了。’听了他话，我（蔡维邦）二话不说，带着妻子、儿女，毫不犹豫地拖家带口一起到了大西北的西安，先在西安国棉一厂工作。

“后来，我调到陕西省纺织设计研究院（今为‘陕西省现代建筑设计研究院’），风风雨雨，一直干到退休。”

第十六章

推广“无骨之肉”

升伯在香港的业务已经难以为继。

此时，他已经不想再继续追求多年来的“纺织梦”了，永生、开源两家厂的失败，让他心灰意冷，几乎无力抚平心头的创伤。

没有了儿女、部属的牵绊，他想寻找一块新的天地，开创一番新的事业。

多少年来，耳闻目睹无休无止的战争，炮火摧残，土地荒芜，千疮百孔，民不聊生。他一直在思索着一个问题，民族的出路究竟在何处？

他觉得，自己如果还想有点作为的话，除了纺织工业以外，或许就只有农业科学了。

升伯离开香港，去了美国，他需要一个宁静的环境，需要一张平静的书桌。现在有了充裕的时间，避开各种纷杂的烦恼，静静地思考这些问题了。

研究农业科学，这是升伯一生追求的另一个夙愿。自幼在乡村长大，与土地有着不解之缘的他，目睹了江浙乡村自给自足的经济状态，感受到内地乡村与欧美发达国家农业的巨大落差，土地是民族经济之命脉，尤其是对于许多第三世界国家来说，生存与粮食攸关，如何化解贫困地区居民遭受到的饥饿与营养不良？

这些问题一直困扰着他，多少年来在他的心头徘徊不去。

他在想另一个问题，西方国家究竟是如何解决老百姓的吃饭问题？

中国是一个农业大国，大多数人从事农业，何以不能令老百姓吃饱肚子？

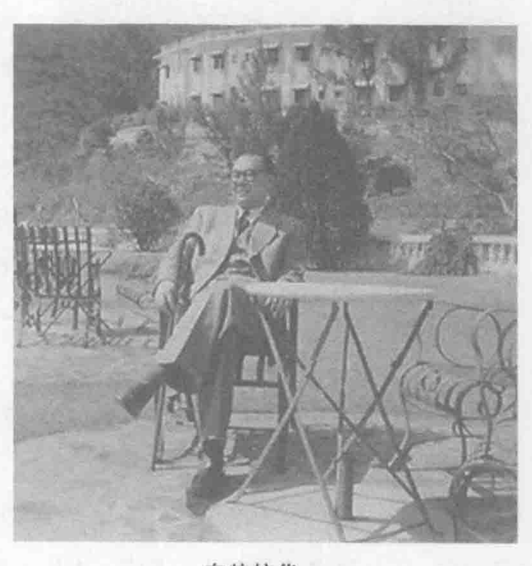
如何让发展中国家人民不仅穿暖、吃饱，而且还要吃得有营养？

途径非农业科学莫属了，美国人究竟是怎样开发利用农业资源的？

他想探究这些问题的根源，他想将现代农业科学技术推广到全球贫困地区，可行吗？可惜的是，升伯对于农业科学几乎是个门外汉。

在美国，朋友为他提供了一份特拉华大学(UNIVERSITY OF DELAWARE)访问学者的位置。

到达美国以后，升伯一切从头开始，学习普通美国人的生活方式，学习驾驶技术，学习修整花园，学习种树植花；夫人不会英语，他要自己跑到市场买东西，学习与各式各样的美国人打交道。



在特拉华

他不想回忆过去所走过的道路，也不想再提起自己多年以来钟爱并为之奋斗不懈的纺织事业，更不想触摸那段不堪回首的往事。

令许多人意外的是，他选择了一个冷门学科，一门对于他而言完全陌生的课题——农业与食品科学。

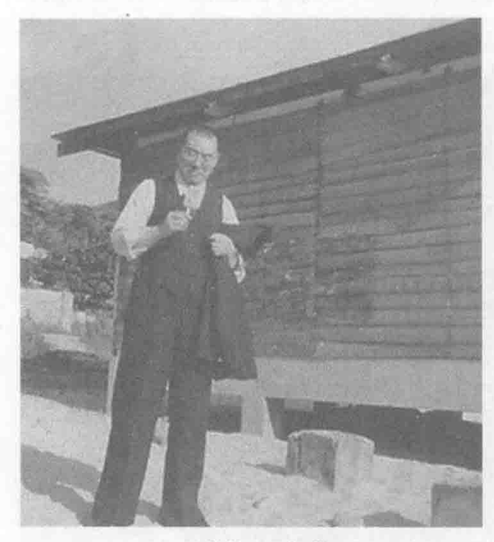
他想研究发展中国家人民长期难以解决的一个根本问题：饥饿与营养不良。于是，他一边打工，一边读书，寒窗苦读五年，一位六旬学生，像年轻人一样，以惊人的毅力，一直坚持到1961年修完所有学科，拿到文凭为止。



毕业照

提倡大豆与大豆制品

升伯在特拉华大学毕业后，继续留在学校的食品研究所工作，开设了一门课程，叫做“世界粮食与人口问题”，由他自己主讲。



升伯 60 年代

同时，系统地研究了中国人的饮食习惯与历史，他主张分析每个国家、每个民族的饮食文化和风俗习惯，从而了解这个国家的历史人文渊源，编写了一本英文书，叫做《中国食物与文化》(*CHINESE FOOD AND CULTURAL*)，也是一本大学教材。

20 世纪 60 年代，美国大学生普遍害怕到越南去打仗。

针对这个问题，升伯在课堂上向学生说：“和平不是依靠战争能得到的，只有解决粮食与人口问题，才是人类永久和平的根本之道。”

他一边讲，一边用幻灯片放映，一张一张的图片，一段一段真实的报道，饥饿、战争、灾荒、残杀、谎言、暴逆、欺骗，无休无止，触目惊心，他让学生从文字和图像上看到，第三世界国家人民吃不饱、营养不良，过着凄惨的生活情景，一幕一幕真实镜头出现在学生眼前。

他告诉学生，如果想要帮助那些饥饿、营养不良的人，最快、最有效的途径，就是发展农业科学，教会他们种植粮食，种植大豆，解决他们的营养不良问题。

课堂上，升伯侃侃而谈。翻开中国史册，战争与灾荒、天灾与人祸、权力与欲望、欺骗与谎言，从来没有间断过，充斥着一页又一页的历史。

史书上那些饱含着血与泪的叙述，困惑了一代又一代的志士仁人。

在兵荒马乱的日子，在天灾人祸的岁月，中国人究竟是依靠什么生存下来的？怎么能够顽强地活着？他们仰仗看的生存秘诀又是什么呢？

他自问自答，说道："中国人靠的是改善饮食结构，在大难临头之时，巧妙地躲避了形形色色的灾害、饥荒与营养不良所造成的种种厄运。"

大豆，这是一种中国人最常吃的食品，天灾人祸降临之时，可以充饥饱肚，赖以生存；有病无病食之，可以强身健体，可谓功德无量。

到了丰收富足之年，大豆又可以做成一款又一款的美味佳肴，令人称道。

如果经常吃肉类食品，摄入过多的脂肪，对身体不利，而大豆制品正可以取代肉类食品。今天，西方国家人民无忧吃穿，人们追求健康的体魄，苗条的身材，渴望长寿康泰，那么，就要少吃肉类，吃什么食物才能够又健康，又营养，味道又好呢？

他告诉学生，大豆是最佳替代品。

中国人用大豆制成的各式各样食品，不仅营养丰富，而且，美味无穷，胜于肉类产品。

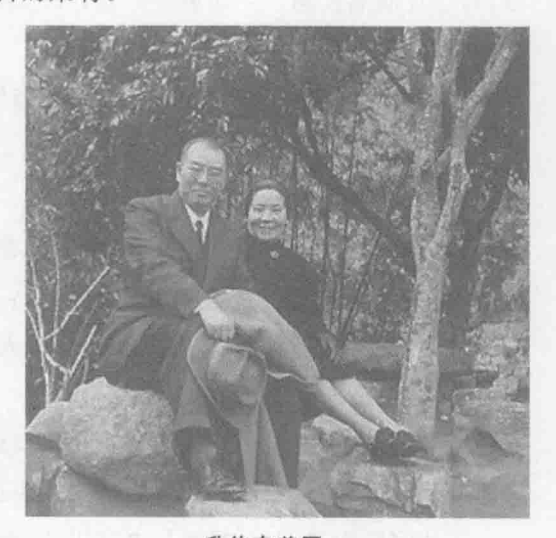
"翡翠白玉"与"西施豆腐"

虽然升伯在课堂上旁征博引，说得头头是道，可是，当年在美国市场上很少见到大豆制品，许多人根本没有听说过豆制品食物这回事，就是附近中国餐馆也没有以豆制品作为原料的菜肴。

因此，尽管升伯说得汗流浃背，尽管他花费了充足的时间来备课，尽管他搜集了许许多多的素材，但是，仍然是对牛弹琴，学生不明白，什么是大豆，什么才是大豆制品，豆类制品究竟是怎么一回事，他们百思不得其解。

有一次，升伯神情沮丧地回到家里。

夫人田毓英见了，不由问



升伯在美国

道:“学校里有什么事吗?”

他将课堂内发生的情况一五一十地说了一遍。

毓英听了,不假思索地说道:“这个还不容易吗? 改天你请大家过来,我做一桌豆制品大餐,请他们来尝尝,让大家知道,大豆不仅营养丰富,价格低廉,易于栽培,还是举世无双的美味佳肴,这是一种最适合美国人享用的食品了。”

可是,在20世纪60年代的美国,尤其是特拉华州,华人不多,想做一桌地道的中国菜不容易,第一个难题,到那儿去寻找那么多的大豆食料呢?



吃中餐

毓英果然是个地道绍兴人家的女儿,干练而聪明,早在未嫁之时,就已经从父母与七邻八舍那儿将制作豆腐的技术学得滚瓜烂熟,制作各式各样的豆类制品菜肴是她的拿手好戏。

于是,她决定自己动手试做,买来磨豆机等设备,自制豆制品食物。一切准备停当,升伯请了几位平时自己最熟悉的同事及学生过来。

最先端上来的一盆菜,夫人叫它“翡翠豆腐”,一个极具想象空间的名称。

她将菠菜与豆腐煮在一起,菠菜碧绿,豆腐雪白,汤色清纯,宛若“白玉镌在翡翠上”,构成了一幅色彩清新的图画。

毓英告诉大家,这道菜不仅味道好,富有营养价值,而且不含脂肪,对于爱美瘦身的姑娘来说,那是再好不过的食品了。

接下来的一道菜,叫做“西施豆腐”,每人一小盘,放在精致的西餐盆内,中餐西法,用汤匙吃。

同学们从未吃过这种食品,只见豆腐切成一小方块一小方块的,白白嫩嫩,点缀着五颜六色的作料,色泽鲜艳,还未进口,就大饱眼福了。

一位同学尝了一口,果真如老师讲的,滑嫩爽口,汤汁淳厚,味道好得难



升伯与友人

于形容。

升伯看着几位同学吃得津津有味，说道，其实这几道菜是中国最大众化的大豆食品了。在我的家乡，几乎家家做、人人吃，没有什么新奇的。

说着，他讲了一个故事，说道："我的老家在中国的东部，一个叫'绍兴'的地方，姑娘个个天生丽质，皮肤细腻光泽，身材小巧玲珑，长得楚楚动人。因此，每个朝代的国王如果想要寻找美丽的妃子，就会派人到绍兴来。有一次，一个漂亮的村姑，名叫西施，被国王看中了，接到王宫中。

"国王虽然已经有了三宫六院，美女无数，可是，与西施一比，六宫粉黛竟然失去了颜色。

"这款菜就是西施未入宫廷之前最爱吃的食物，也是她最拿手的一款食品。西施貌若天仙，娇艳无比，就是因为经常食用这道菜而得名'西施豆腐'的。"

他又说，大豆制品营养丰富，味道鲜美，发达国家的人如果多吃豆制品，减少肉类食品的摄入，可以保持身材，有利于健美。

如果将大豆制品推广到第三世界国家种植，鼓励人们多种大豆，多吃大

豆制品，不仅可以解决那些国家的贫困与饥饿，还可以提高当地人民的营养补给，令人们身体强壮。

同学们没有想到，大豆制品不仅营养丰富，滑嫩美味，还有那么许多美丽动人的故事及意义。于是，大家纷纷跑到厨房中去，想亲眼看一下夫人是怎么做出如此好的食品。

毓英也不吝啬自己的手艺，她将制作此菜的方法一五一十地教给大家。原来制作西施豆腐的用料极其普通。只是将豆腐在沸水中略氽捞出，切成小方块，再在炒锅中放入高汤，加猪肉末、开洋、冬笋、木耳、豌豆等食料，放入豆腐、盐等，最后，淋入蛋清液，面上撒点火腿丁和葱花，就可以端出来了。

学生们品尝了师母做的豆制菜肴，又聆听了老师讲的道理，兴奋极了。

回去以后，不仅自己如法炮制，而且，在校园内津津乐道，一传十，十传百，几乎成了学校中人所共知的一条趣闻。

自此，每到周末，升伯家中高朋满座，有他的学生，也有他的同事以及各式各样肤色的朋友。他们来到升伯家做客，不仅仅是高谈阔论，不仅仅是品尝别出心裁的中国菜肴，更是在感受博大精深的中国饮食文化。

一个雅号，“无骨之肉”的由来

一日，几位知名学者到访特拉华州，慕名来到校园参观。

升伯将他们请到家里，夫人又做了一道别致的家乡菜，叫做“素烧鹅”，招待客人，这个菜虽说取了一个荤菜的名字，其实是一款地地道道的素食。

这是一种用豆腐皮制作的小菜，送上来以后，切成一小段一小段放在盘子里。

那位营养专家初次见到这款食品，一眼望去，以为只是一道寻常的牛排，并不在意。

未料，吃到口中，味道极不寻常，拍案叫绝，说道：“这个牛排做得好极了，未曾吃过如此美味之牛肉，堪称‘绝味’。夫人果真厨艺高超，难能可贵，可敬可佩！”

升伯听了，不由仰面大笑，说道：“那里是什么牛排，这是一种大豆制品，中国吃的最普通不过的食品罢了！”

又有一次，学校请升伯为老师与研究生讲一堂关于"中国食品与文化"的公开课，几位联合国粮食农业署的官员也要列席聆听。

开课前，升伯有点疑惑了，这堂课究竟叫什么才通俗易懂，让人过目难忘呢？

他问夫人，说道："这个课题究竟叫什么名称才好？就叫'大豆食品推广与它的加工技术'吗？"

毓英想了想，说道："这个？还不简单，前天来的那位先生不是叫它'牛排'吗？美国人喜欢吃牛肉，他们对大豆食品不感兴趣。我来起个题目，干脆就叫它'无骨之肉'(MEAT WITHOUT BONE)，怎么样？"

开课时，升伯首先用红、绿、白粉笔写了三个单词"MEAT WITHOUT BONE"(无骨之肉)。他说道，大豆原产于中国，种植大豆已经有4700多年历史了。

到了清代的乾隆年间(19世纪后期)传入英、法等国。

经1873年的维也纳万国博览会展出后，才被奥、匈、美、俄等国引进。

20世纪初期，大豆成为中国的三大出口产品之一(茶叶、丝绸、大豆)。

而今，大豆虽然被许多国家引进种植，然而，它的深加工在中国以外几乎是一片空白。

接着，他细细地分析了大豆的营养成分，说道，大豆的营养成分胜于肉类，蛋白质含量比肉多，如果经过加工，味道堪比牛肉，经过简单的加工与烹饪，甚至比牛肉的味道还要好。

大豆适宜于在一些较为干旱、贫瘠的土地上培植，单位面积产量高，易于适应许多不同的气候与自然环境。

他强调说，我们可以增加大豆种植，指导一些第三世界国家人民多种大豆，我们可以推广大豆制品，取代肉类制品，尤其是对一些发展中国家，让他们学会种植大豆，收获大豆，品尝大豆制品食物，有利于解决粮食问题。

最后，他总结道："我建议有关机构能够派人到这些地方去，不仅大面积地推广种植大豆，还要教会他们如何对大豆进行再加工、深加工，提高大豆的附加值，甚至，经过精心的烹饪，我们可以让大豆制品取代肉类食品，成为人类的主食之一。如果将大豆进口到发达国家，进行更深层次的深加工，其价值还会进一步提升，前景不可估量。"

与会者听了升伯的课,个个心悦诚服,人人精神焕发,满面春风。

次日,学校的报纸、特拉华州的主流媒体都以头条醒目位置报道了这条新闻,题目用大号字"MEAT-WITHOUT-BONE"(无骨之肉)。

第二行用中号字,写道:"古老伟大的东方文化,根植于普通民众之中,中国人五千年的生存之道,'无骨之肉'。"

在第三行正文中写道:"耶鲁大学曼特尔教授用大豆油喂养一群小老鼠,给了老鼠无比的力量,冲进笼子后,竟然可以连续不停地奔跑十多个小时之久。"

自此以后,升伯在校园内的名声响了,师生心领神会,"无骨之肉"的神奇功效,竟然让升伯获得了一个雅号"无骨之肉"。

课后,每当升伯走在校园里,常常会见到各种肤色学生,冲着他,口中喊着:"MEAT-WITHOUT-BONE "(无骨之肉)。

厘清因经纬纺机欠下的债务

那堂公开课结束以后,在场的五百多名听众,教授、学者与学生,共同签名,将他的讲义,寄给联合国粮农组织(F. A. O),请求将稿件分发给各个国家,尤其是发展中国家,并请 F. A. O 派专家到那些国家去指导种植大豆与推广大豆制品。

联合国粮农组织接获申请后,研究讨论了升伯提交的报告书。

有关专家再次研究分析了大豆的营养成分,对于人体健康功效,它的适种范围,以及大豆再加工技术与它的市场需求。对它的方方面面,进行了细致研究,果然与升伯报告书上所写的内容丝毫不差。

于是,一位名教授出身的委员会主席亲笔给升伯写了回信,他说道:"WE WILL DO ACCORDINGLY. WE WILL HELP THE NEEDING PEOPLE TO CULTIVATE AND EAT THE MUTRICIOUS SOYBEAN AND SOYBEAN FOODS—THE PRECIOUS MEAL-WITHOUT-BONE. "(我们接受你们的申请,准备帮助那些有需要的人种植黄豆、食用黄豆,也就是你们所说的"无骨之肉")

后来的一些日子里,升伯接受联合国粮农组织,以及其他商业机构的委派

与邀请，跑到炎热的阿根廷、遥远的非洲，甚至到了巴拉圭，从事宣传与推广大豆的种植技术，以及大豆的深加工工艺，从而，大大地提高了大豆的附加值。



推广大豆制品

由于升伯的不懈努力，大豆制品与它的深加工技术，在全球获得了进一步的认知。可以说，大豆虽然在 19 世纪中叶就已经传播到了欧美各国，然而，升伯则是在西方国家推广大豆种植与深加工技术的第一人。

由于他的努力，大豆制品在全世界得到了更广泛的传播与认可。

对于升伯个人来说，也从推广大豆的栽培技术与大豆制品深加工技术的酬劳及他的薪水中，连本带利地厘清了（直到 1971 年）因经纬纺织母机设备欠下的所有债务，从而维护了李氏家族的信誉。





升伯夫妇在美国

升伯在他晚年(1983)的手记中写道:“你们(对儿女说)母亲的一句话‘无骨之肉’,不仅感动了整个校园,感动了整个特拉华州,也感动了F.A.O(联合国粮农组织)。我到美国以后,花了五年时间半工半读,学习农科,以及任教七年,我一生想要做的事情,终于一一如愿以偿了。

“几年前,我在《纽约时报》及《新闻周刊》上得知,现在已有二十多个第三世界国家种植大豆,并且,食用大豆制品了。”

第十七章

“春江水暖鸭先知”

粉碎“四人帮”以后，中国的政治风向在逐步转变。

邓小平的复出，引起了全世界的关注。

升伯虽然身处大洋彼岸，但是对于祖国大陆这些年来的一举一动，无时无刻不在关注着。他为祖国近三十年来取得的每一项建设成就而欢欣鼓舞，也意识到自己有三个女儿还在中国大陆，还有许多部属、亲友、学生在中国内地。升伯无时无刻不在惦记着他们，已经多年没有通信了（即使女儿也没有通信）。

他仔细地阅读报刊上关于中国的每一篇报道，他从电视上见到中国人个个佩戴着毛主席像章，人人穿着朴素的蓝色制装，大家骑着自行车上班的街景……

1977 年 7 月 30 日，北京工人体育场举行国际足球友好邀请赛，距开赛还有几分钟，观众席上突然掌声骤起，欢声雷动，原来是酷爱足球的邓小平出现了。

当他读到“当邓副主席等领导人走上主席台时，全场观众长时间地欢呼”，升伯逐字逐句地琢磨着，或许他已经意识到了：中国人的命运也许会随着邓小平的复出带来翻天覆地的变化，或许隐约地感觉到，自己还能为祖国尽点微薄之力，也许在自己有生之年，还能见到魂牵梦萦的孩子，那些对国家纺织工业的未来充满憧憬的学生与同事。

从电视上看到一则新闻

有一天，升伯与往常一样打开电视机，看看国际新闻，他注视着祖国的变化，不仅仅是纺织工业状况，也牵涉到亿万百姓的安居乐业，尤其是三个留在中国大陆的女儿、夫婿与他们的孩子，以及当年与他相处共事、合作无间的师生与同僚。

每当听到国家建设欣欣向荣，百姓安居乐业，生活蒸蒸日上消息的时候，他就会不由自主地热泪盈眶，激动异常。

不过，升伯意识到，自己已是垂暮之年了，又能做点什么呢？

中美正式建交前夕，在电视中一则介绍中美交往的新闻吸引了他的注意力。这是一段他曾经耳闻目睹的往事，一段自己感同身受的记忆：从抗日战争时期，从美国飞虎队在中国上空英勇善战的故事说起，一直讲到新中国建立以后，从美国运回那套经纬纺织机器厂的重型纺织机械对于国家工业建设的重要贡献，以及这套机器设备对国计民生所产生的影响。

听着，听着，听到这里，忽然，愣住了，站在那儿一动不动、一言不发，呆呆地望着电视机画面，后面说了些什么，屏幕上又出现什么镜头，似乎没有看见，也没有听见，一个字都讲不出来，头脑里一片空白。突然，如同坠入九里云雾之中，眼前茫茫然，不知所措。



阅读贺年片

是的，自从移居美国以后，多少年来，儿女已经长大成人，远走高飞了，分布天南海北。令他宽慰的是，每年圣诞节，从四面八方寄来的圣诞卡，花花绿绿的图案，写着各式各样的祝福词语，有礼物、有照片、有图案、有问候的语言，有英文的，也有中文的。寥寥数语，几张照片，能够令他们夫妇两人兴奋上好一阵子。

这些年来，他专心致志地从事农业科学研究，从事农业教育，年轻时的梦想，对于祖国纺织事业的追求，尤其是对于纺织工业发展的“雄心壮志”，早就抛到九霄云外去了。

自从到了美国，他从来没有向旁人提起过一个字，当年自己在中国大陆的所作所为，特别是自己曾经从事过的纺织事业，甚至连向他的儿孙也从未提起过，那是一段令人心碎的记忆，那是一段不堪回首的往事，更是一个令人顿足捶胸的故事。

在他寓所周围的邻居们只知道，这里居住着一个中国老人，曾经是一位大学教师，他的房子与普通美国人的住宅没有差别。



在美国的寓所

每天早晨，透过矮矮的篱笆，邻居都会见到这对面容慈祥的老夫妇在园子里浇花种草；老人走在路上，见到小朋友也会和蔼地打个招呼。

每周一次，这对老夫妻自己开着车，一起到附近超市购物，俩人携手购买生活用品，购买鲜花，一切是如此平静，一切是如此正常，岁月默默地流淌着。

多年以来，升伯意识到，人们早就将他淡忘了，宛若过眼烟云，没有痕迹，没有涟漪，更没有记忆，什么也没有留下，历史的那一页早就翻过去了。

他的同事、他的学生、他的邻居、他周围的亲朋好友,没有人知道,也没有人关心这位老人曾经为中国纺织业曾经做过的一切。

给陈维稷写了一封信

可是,这则新闻仿佛是一根树枝,划破了一泓宁静的池水,泛起阵阵浪花,勾起了往日的记忆。远在大洋彼岸,不仅有亿万同胞,还有他朝思暮想的女儿佩贞、佩芬、佩芸,有他的那些可爱的外孙、外孙女,更有一个又一个才华出众、出类拔萃的同事与学生。



升伯女儿



外孙儿女



长女佩贞

他无时无刻不在牵挂着他们,许多年没有通信了,许多年没有他们的音讯了,即使连每年惯例的圣诞贺卡也难得一见,尤其是身处内地的孩子们,他们究竟发生了什么?还健康吗?

他想到了大女儿佩贞,一个顽强自立的女孩,早年就到美国读书,以优异的成绩毕业于医学院。

他想到二女儿佩芬,一个温顺体贴父母的女孩,将家务事料理得井井有条,一个不折不扣的贤妻良母。


次女佩芬


三女佩芸

尤其是自己的三女儿佩芸，这是他最宠爱的一个孩子，活泼开朗，爱好文学，每当下班，拖着疲惫的身体回到家里，当自己为各式各样事务而伤透脑筋之时，佩芸会讲许许多多的逸事趣闻，令全家人捧腹大笑。

她会朗读李清照的诗词，会讲陆游的故事，会令整个家里充满了文学气息。

他想到了昔日的挚友陈维稷，当年力劝自己回国效力，继续为国家的纺织事业服务。而今，自己客居他乡，寒夜举杯空对月，不由百感交集，老泪纵横。

他从报刊上获得消息，“文革”结束后，陈维稷已经恢复职位，重新走上了工作岗位。于是，他走到书桌边，当即给陈维稷写了一封长信，谈到自己的退休，谈到在美国孤独萧瑟，谈到老伴 1975 年忽然患了中风，三年来，一直依靠自己侍候，背上抱下，前几年身体还行，两人能够携扶着在园中慢慢散步。

今年以来，体能渐渐不支，力不从心，尤其是近来腰背受伤，根本没有力气再将老伴抱下床，无力继续服侍。

此时，不由让他想到了国内的三个女儿佩贞、佩芬、佩芸，她们一向孝顺体贴。而今，远隔重洋，音讯不通，悔不该当年一意孤行，不听你（陈维稷）的劝告回国工作，后悔迟矣！

而今，很想回国养病，安享天伦之乐。

升伯一气将信写完，虽然他知道陈维稷在“文革”后复出继续担任纺织工业部的副部长，但是不知具体地址，他生怕信件会在邮寄中遗失，于是，抱



升伯女儿

着试试看的心情，就将信直接寄给了在华盛顿的中国大使馆，请使馆转呈自己的信。

未久，就接到了陈维稷通过中央侨务委员会、外交部转来的复信：一句话，欢迎李先生回国，不论是旅游、探亲、养病、参观或定居，一概欢迎。

上海的第一只报春鸟

1978年，这是一个改变了亿万中国人命运的年份。

正是在改革开放之初，许多人争先恐后地挤出国门之时，升伯夫妇却令人意外地选择回来了，回到了上海，回到了自己曾经居住过多年的地方，一块阔别将近三十年的土地。

在机舱下迎接他的人，不仅有朝思暮想的三个女儿佩贞、佩芬、佩芸，许许多多的亲朋好友，还有上海侨务委员会与上海市纺织工业局的干部，在人群中，他认出了其中几个人的熟悉身影，昔日的同事，后任“中纺建”总经理

的顾毓瑔[①]夫妇，还有他的学生郭大栋。

升伯夫妇回到了上海，太突然了，出乎所有人的意料，让人措手不及。



顾毓瑔

经过“文革”的动乱，经过十多年的浩劫，人们还没有来得及反应过来，大家仍然惊恐未定，心有余悸，他就如同上海的第一只报春鸟一样飞回来了，回到了多年来魂牵梦萦的上海，见到了久别的亲人和故友。

只是，物是人非，昔日在他身边撒娇的女孩，现在已成为一个个饱经风霜的妇人。茂名南路寓所的房子，早就已经破败不堪，无处可以安身了。

于是，人们将他们夫妇安排在南京路上的华侨饭店。

他的夫人田毓英，1975年得了中风后遗症，人们在轮椅上将她从机舱里抬了下来，他们住进了华侨饭店的套间。女儿请来了保姆，日夜照顾躺在病床上的毓英，并且将她送进了上海最好的医院华东医院。

可是，毓英已经神志不清，她虽然能叫出女儿、女婿、外孙儿女的名字，可是，眼前的一切令她难于清楚地意识到，也难于接受自己究竟身在何方，

---

① 顾毓瑔，1905年生，无锡人，纺织机械制造专家。1927年毕业于交通大学，1931年获美国康奈尔大学机械工程博士学位。1949年后，上海纺织工业局高级工程师、全国政协委员。

究竟发生了多大的变化。

令人讶异的是，老太太望着眼前的一切，在病床上反复地叫道："你们怎么把我送进了这么一座'破房子'？"

也许，在她看来这是一间"破房子"。可是，她或许丝毫没有意识到，经过那场史无前例大浩劫的上海，百废待兴，当年的上海华侨饭店（今改名"上海金门饭店"），一座建于 20 世纪 20 年代初期南京路上的高级旅馆，可以说，已经是上海屈指可数的豪华宾馆了。华东医院，这是一个专供外宾与高干享用的医院。

鲜为人知的细节

升伯到达上海后，接下来见到了阔别多年的老友陈维稷，会见了上海市政府与纺织局的领导，见到了纺织部的官员，见到了担任江苏省副省长的张謇的孙子，见到了昔日的同窗好友、同事与学生。



与陈维稷、上海市副市长张承宗

何正樟与李升伯

一场又一场的会见，一次又一次的宴请，一个又一个记者的采访，如走马灯一样地旋转着，令他眼花缭乱，无所适从。

经过十年浩劫，经过一场又一场的政治运动，人们惊慌失措，冠冕堂皇的语言背后，留下了许多让人啼笑皆非的故事，有着许多鲜为人知的细节，也有着许多不对称的交谈，或许升伯年事已高，听觉不灵，或许久居海外，难于理解国内曾经发生过的那些惊天动地的事情，造成了许多的隔阂，让人莫衷一是。

陈维稷讲到自己在"文革"时的遭遇，受批斗时的情景，说道："那些日子（'文革'）的批判、斗争是家常便饭。"



与维稷纺工局张惠发局长等



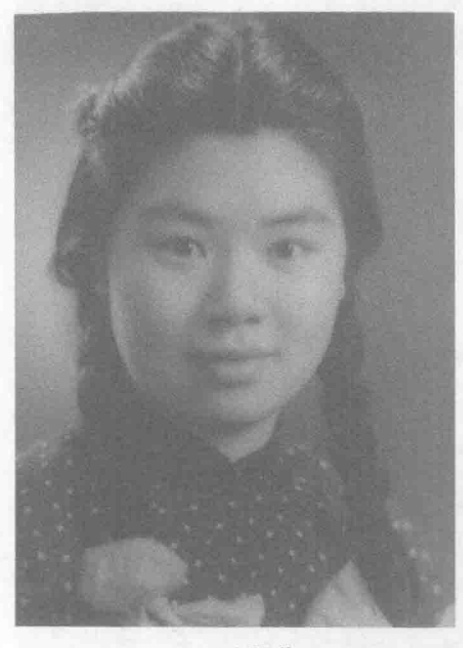
“文革”时期的三女佩芸

升伯答道:“对于自己的行为要经常批判,我总是不断地反省自己做过的事,有的事情当年没有做好,现在想起来很后悔。”

接着，维稷又做了一个被“批斗”时的动作，双手被人背后扼着，按下头跪下挨斗的样子，称为“飞机式”。

升伯听了，不无感慨地说：“是啊，坐飞机不好受，我从美国乘飞机过来，那里没有直飞上海的班机，只好在日本转机，一路上，够呛！”

升伯在香港工作时，曾经将在内地工作的女儿佩芸一家人，拜托陈维稷“照顾”。后来，佩芸夫妻双双被划为“右派分子”(当时尚未改正)，遭到无休无止的批斗，不无歉意地对维稷说：“我对女儿太宠了，没有管教好，令你费了不少周折，我深感不安！”



三女佩芸

是的，当他见到自己一向宠爱，日思夜念的三女儿李佩芸，那副惊魂落魄的神态，与梦中的女儿的形象天差地别。

他见到三女儿全家人时，那个只有初中文化程度，仍在乡下务农的外孙，土里土气，不无埋怨之态。

此时，她的外孙女，刚生了一个儿子，升伯兴奋之余，当即为新生的婴儿取名“青山”，意为“留得青山在，不怕没柴烧”。

他也许觉得，三女儿全家将来只有依靠这个刚出生的婴儿，才能摆脱窘境了。

他永远不会明白，也从来没有人向他解释过，他的女儿、女婿，被戴上“右派分子”帽子，下放改造，遭受无穷无尽的折磨。

“文革”时，佩芸长年累月地在北山路上扫大街，受尽凌辱的唯一“罪状”，就是因为有了他(升伯)这么一个“资产阶级”的父亲的缘故。

第十八章

担任纺管局技术顾问

1978 年，升伯回到上海，应上海纺织工业管理局、纺织工程学会邀请，担任技术顾问，住进了茂名南路那所他曾经生活过的旧宅。

履职上海纺织局技术顾问

在寓所里，从 1978 年到 1985 年，漫长的七年时间，在所有亲友的记忆中，升伯除了开会、参访，或者抱病不得已住进医院以外，几乎每天都在奋笔疾书，从早到晚，不停地写啊，写啊，许多人不知道他在写些什么（其实，他当年写下的这些文字，也是成就本书的基本素材）。

不少人用习惯的眼光来看待“顾问”这个职位，以为升伯年事已高，这个职位只是一个酬劳他为国家纺织业曾经做过贡献的一种“安排”而已，一个“支薪不管事”的闲差。

是的，用外人的眼光来看，陈维稷曾经答应过他，如果李升伯回国，他的职位不会低于他原来所担任的职务。升伯当过中国纺织建设公司的副总经理，20 世纪 50 年代以后，中纺建公司成为华东纺织管理局的前身。

于是，他享受到上海市的“副局级”待遇。

可是，升伯完全没有这样想过，他自始至终没有一刻疏怠过自己的职责，尽管年事已高，尽管身体并不好，但他没有一天浪费过自己的生命。

他认为，这是天赐良机，又一次为自己报效国家提供了一个不可多得的机遇，是实现他生平四大抱负的另一次机会。

升伯无时无刻不在思索着纺织业发展的未来，纺织教育现状与今后的走向。他觉得，自己荒废的时间太多了，如果早几年回来，或许，体力、精力还能够做更多的事情。

他想将多年以来自己对于纺织事业的梦想，想做而没有做成的事，写出来，说出来，供纺织业者参考。

他也想将自己一生的故事写下来，让后人评判。

哪些事，自己做对了；哪些事，还有商榷的空间。

升伯在盛赞国家三十年多年来，在集体的力量之下，纺织工业取得的伟大成就之余，提出了许多建议。

每写好一篇，升伯都会坐在书桌边，或者，坐在床上，自己又工工整整地誊抄一遍，呈送给纺织局，呈送给纺织部，或者，直接寄到陈维稷办公室。



升伯在工作

从晚年手记中可以窥测到，升伯所写的内容，正是他一生对纺织事业执着的追求与梦想。在重庆白象街小酒馆里曾经吐露过的心声，如何规划，重整旗鼓，以纺织工业起步，利用国内农工产业的优势条件，提升纺织品的附加值。进而，推动其他产业，将“长三角”打造成中国经济的推动器，将上海拓展成东方时尚中心，以轻纺工业为起步，成为“亚洲之都”。

或许，此举也是维稷 20 世纪 50 年代邀请升伯回国，想与之共创中国纺

织工业未来之初衷，并非仅仅因为那时他掌控着那批经纬纺织机械制造厂的纺织机械制造设备而已。

敢说敢为，上虞人的性格

20世纪70年代末至80年代初，人们的思维方式并没有从"文革"理论的框架禁锢走出来。虽然改革开放了，可是，经过多年来无休无止的折腾，大家都心有余悸，唯命是从，尤其是知识界的人，更是噤若寒蝉，不敢越雷池一步。

许多事情，许多工作，许多设想，有识之士想为之而不能为。

虽然国内也有铮铮铁骨之士，可是，一场又一场的政治运动，使得大家言谈举止都谨小慎微。

从一场史无前例的灾难中劫后余生，人们宛若惊弓之鸟，能够明哲保身，活了下来，已经万幸，已经谢天谢地了，前车之鉴，生怕越雷池一步，重蹈覆辙，再次横招灭顶之灾。

可是，升伯处的位置就不同了，以他曾经为国家做过的贡献而论，或者说，做出的牺牲而言，大家有目共睹。也许，刚刚从国外归来，没有国人那种前怕狼、后怕虎的顾虑。

纺织界的朋友深知升伯个性与为人，耿直、爱国、有远见，有话直说，无所顾忌，浅显易懂，没有说教，没有大块的引用与抄袭，没有揣摩上级意图而说的违心之话，上虞人的性格，上虞人的脾气，上虞人的处世哲学，彰显无遗。

升伯旅居海外多年，耳闻目染，对全球纺织业动向有着若干切身感受，以其专业的观察及独到的思维方式，应该有他人不能比拟的优势条件。

果真如此，升伯出手不凡，不负众望，他的上书，他的演讲，他的言行，没有套话，没有官腔，没有条条框框的束缚，仅仅是抱着一颗赤子之心，一针见血，实事求是，将改革开放初期，经济发展起步的原点讲了出来。

这些话，今天看起来，或许，很平常，很普通，没有什么了不起，是非常合乎逻辑，是意料之中的话。国家想要发展，百姓想要安居乐业，国民经济获得提振，本来就应该这么做的(只是晚了30年)。

可是，在当时的环境下，却难能可贵，对于某些人来说，他的那些话近乎天真，近乎天方夜谭，或者说，痴人说梦。

如果今天将前因后果的事情综合起来看：1978 年，中共中央十一届三中全会召开之前，由于邓小平的复出，改革开放政策正在酝酿之中，可以设想一下，陈维稷身居高层，已经感受到了地暖春回的信息。

他见到升伯的信后，毫不犹豫，当即拍板，敢为天下人之先，力邀升伯回国之初衷，也就一目了然了。

或许，他已经意识到了，国家可能从僵硬的体制中走出来，需要实事求是地、客观地、公正地对当前的形势有一个评估，做一个判断，提出今后发展的方向。

后来，升伯的所作所为，以及他在手记中吐露的心声，就一目了然了。

郭大栋在回忆录中这样说："1978 年，升师回国定居，受到中共中央统战部和纺织工业部的欢迎礼遇，应聘任上海市纺织工业局技术顾问和上海市纺织工程学会顾问，各级领导都尊重升师为一代爱国老人，称赞升师对祖国纺织工业做出历史性重大贡献，十分礼遇。

"他们在上海纺织局顾问室为升师安排了一张大办公桌。

"我当时在局（上海纺织工业管理局）总工程师室工作，与顾问室同属局长办公室，升师的信件、传阅公文、津贴等，局长嘱咐我直接送到李府，并随时征询升师对局务工作的意见。

"升师虽已高龄，仍思路敏捷，对祖国纺织工业的发展提出许多宝贵建议，并提供了许多十分有用的资料，受到各级领导重视和采纳。"

考察棉纺企业与学校

在上海纺织工业局的安排下，升伯参访了许多棉纺织企业与高等院校，进车间，入教室，三句话不离本行，即纺织工业、纺织教育、服饰品牌、纺织机械。

他说，纺织业是一个劳动力密集型产业，能吸收大批城乡剩余劳动力，有效地解决居民的就业问题；

纺织业投资少，见效快，内地劳动力成本低，土地相对便宜，可以利用这

些优势，制造服饰，然后，形成服装产业，打响品牌，与全世界顶尖棉纺织企业比高低。

升伯说话毫无顾忌，畅所欲言，下笔千言，滔滔不绝，他将几十年来想说而没有说、想做而没有做的事情，一股脑儿地倒了出来。

他说，内地有得天独厚的先决条件，中国人聪明、勤劳，富于创新精神，敢为天下先，只要放手让他们干，少些束缚，就能无往而不胜。

他非常欣赏日本人早年的留学生计划，也就是他说的“VISITING SCHOLAR”(访问学者)。他说，中国大学的水平不低，中国人的素质不差，只要到美国校园去转一下就会发现，华裔学生勤奋，普遍成绩优于洋人。

华人知名学者在美国数不胜数，若是选派能讲流畅外语的学生去国外名校或研究院读几年书，然后回国，无论办厂、任教、管理、做研究，都可以取得非凡成果，这是一种效益最高的留学办法。

他与浙江丝绸工业学院的朱新予院长谈得非常投机，他说，我们要提高棉纺织、丝绸的附加值，决不能仅仅依靠出口棉布、丝绸原料，利润的大头全给洋人赚去了。

当务之急是在大学中开设服饰设计专业课，教会学生设计出最新款式的服饰。

朱院长听了，若有所思地说：“学校中关于新潮服饰的资料太少了，老百姓已经习惯穿清一色的蓝布制服，恐怕积习难改，至于说服装的款式，怎能与欧美国家相比呢？”(20世纪80年代，从国外进口报刊书籍仍有限制)

升伯听了，不假思索地说：“这个问题简单，无非是一点纺织品资料，我有几个儿子，也有几个朋友在美国，我马上给他们写信，要他们将能够搜集到的最新服饰资料与杂志寄过来，到时，我再转寄给你，供师生们参考。”

朱院长心领神会，深深地被升伯的言行所感染，回到杭州以后，迫不及待地在浙江丝绸工业学院率先成立了全国第一个服装设计专业(1982)。

紧接着，全国许许多多的大专院校相继开设服装设计系科，北京还成立了一个专门的服装学院。

荡气回肠，叹为观止

升伯有那股上虞人的牛脾气，展露无遗，他将心里憋了多年，对于中国纺织业发展想说而没有说的话，一股脑儿地讲了出来。

他说："今天，我们可以立足于江浙沪地区，放宽现有政策，那里将会出现星罗棋布的纺织企业，无穷无尽的劳动力。我们完全有能力超越米兰，甚至，超过巴黎，将上海做成东方时尚中心，也成为全球服饰中心之一。"

巴黎，那是西方人的时尚中心，亚洲的时尚中心在什么地方呢？

他自问自答地说，当之无愧，应当在上海。

环顾今日之亚洲，哪个城市、港口能与上海相比拟？

横滨？釜山？香港？高雄？马尼拉？新加坡？孟买？

与这些城市和口岸比较，上海有无与伦比的优势条件！

这里处于太平洋沿岸，背靠中国内陆，腹地为宽广的欧亚大陆，天下无双的优越地理位置，如果我们不能更好地经营大上海，对不起亿万同胞，对不起上苍的恩赐！

有一次，他对学生们说，只要努力，中国人的经济实力完全可以超过美国，超过欧洲，成为世界一流强国。

他一遍又一遍地说，米兰为什么能够成功？

他告诉听众：就是因为引进了新工厂、新设备、新技术、新人才，尤其是米兰在服装设计和式样上的创新，堪称一流，甚至追上了法国。

世界服饰潮流，以前跟着巴黎，今天，全球服饰潮流已经尾随米兰了。

他说，全球的时装潮流，现在是跟着欧洲、美国走，只要将纺织产业搞上去，我相信，用不了几十年，世界的服饰潮流会跟着东方人走。

中国女孩，尤其是江南姑娘，小巧玲珑，外貌秀气，亭亭玉立，世界上没有一个民族的人比中国人更优秀，更漂亮，更迷人，有更好的身材了，只要让她们走在T字台上，配上合身的衣裙，堪称全球第一。

问题的关键是，我们要走出去，将服装产业搞出来，在上海形成东方时尚中心，展示给全世界人看，那么，我们的纺织业就会真正领先于全球了。

他说，美国人的科技为什么能够领先于全球？

就是他们敢于吸收各式各样的人才，他们将全世界的人才都吸引到了美国。所以，美国成为头号世界强国。

中国人，尤其是上海人，一定要敞开胸怀，不仅要吸取全国各地、各行各业的精英人物，更要吸收全世界的人才到上海来，只有这样，才能赶上欧美国家，才能领先于全球。

升伯到哪里讲话，就说到什么地方。

刚刚打开国门之时，许多人的头脑中还残存着不少禁忌，中国人有"枪打出头鸟"的习惯，人们慑于许许多多清规戒律的约束，不敢看（向国外看），不敢想，不敢说，不敢做，不敢比，更不敢写（白纸黑字）。

可是，升伯没有，经他的口用最通俗的话讲出来，让人又惊又喜，而且，回味无穷，喜忧参半。

他说道："因为米兰的纺织教育、纺织技术更适合于时代，加上灵活的贸易方式，适应服装产业日新月异的变化，一年四季在变更，每年每季推出新产品，连纽约、墨尔本的老裁缝师见了，也都目瞪口呆，自叹不如。

"米兰人能够做到，中国人为什么不行？

"中国人有比欧洲人更多的优势，多少年来，为了争取更多的福利，欧洲工潮迭起，政客取悦大众，人变'懒'了。

"可是，中国人就不同了，刻苦耐劳，聪明，更有才华。

"洋人能做到的，没有一件事中国人不能做到。

"中国有着比欧美国家更优越的条件，劳动力成本低廉、土地成本低廉，加速服饰产业发展，可以加快内地企业融入世界经济大潮，已经刻不容缓了。"

他说，我们可以在沿海地区广设棉纺织企业，那里交通便利，百姓思想活络，聪明勤劳，我们设计制作最新、最时尚的服装款式，到上海来展出，然后，推向全世界。

以纺织业起步，逐步积累资金，然后，将赚到的钱用于发展教育，用于投资到农工商产业，投资到交通、能源等产业，然后，发展重工业，发展最新科技。

他说，西方人为什么能够成功？

他自问自答地说，因为他们最初依靠纺织业起家，然后，一步一步地发展其他产业。上海，完全有能力重整旗鼓，再次成为一个国际大都会。

我们可以从这里起步，将中国的最新款式服饰、最时尚的器具，推向全球的每一个角落。

他一次又一次地强调，以上海的地理位置而言，直面大洋，背靠大陆腹地，以长三角丰硕的资源而论，以西北、东北地区广阔的地域范围而言，完全可以超越东京、香港、新加坡、汉城（今首尔）、曼谷，一举成为亚洲第一大都会。

他说，如果将来有一天，我们能打通一条铁路线，一条陆上"钢铁丝绸之路"，从新加坡启程，经过河内、昆明、乌鲁木齐，一直到欧洲的铁道线，边陲之地的新疆就可能一举成为亚洲大陆的中心地带。

到了那时，上海不仅将成为除纽约、伦敦以外的世界第三大商贸中心，而且，中国还有可能再次雄踞全球，就如同我们的先祖在唐、汉时期已经创造过的奇迹那样。

他将中国与美国的地理优势做了比较，说道，从地图上看，美国的两边，一面是太平洋，另一面是大西洋。而中国就不同了，东方面临太平洋，西北部分倚靠着欧亚大陆。盛唐、盛汉，中国人为什么能够雄居全球？

他说，就是因为有了陆上"丝绸之路"，将中国与欧洲、俄罗斯、中东等国家和地区连接了起来。只要坚冰融化，我们完全可以开发一条新的"丝绸之路"，那是一条"钢铁丝绸之路"。

到了那时，中国人的市场就完全不会是今天这个模样了。

有一次，他情不自禁地向朱院长（朱新予）夸耀起江南的丝绸服装，他说："你只要看一眼东方妇女身着丝绸旗袍，小巧玲珑、婀娜多姿，穿上的丝绸旗袍，让西方人见了啧啧称赞，世界上再也找不到比江南姑娘身着丝绸旗袍走在 T 字台上更美的镜头了。"

他问朱院长："你难道没有看到一个信息？我们不仅仅出口棉花、棉布、蚕丝，或者，出口原材料，我们要向欧美国家市场出口成衣，最新款式的时装，只有这样，棉布、丝绸的价值才会成几何级数地提高，那么，中国的出口市场才算真正做到位。"

他说，我估计，只要大家努力，十几年时间，上海的顶级成衣服饰就可以

与纽约、巴黎三分天下了。

升伯的讲话，浅显易懂，有一种俯瞰全局的高度，有一种荡气回肠的气势，不少学生还是第一次听到如此激昂的话语，旁征博引，他的视野与超前，让人叹为观止，也让许多人目瞪口呆。

即使垂暮之年抱病住进医院，升伯依然向全国纺织工业会议提出“机械是基础，服装是棵摇钱树”的书面发言。

以棉纺织业为基础，加快服饰设计，创新服装加工企业，将上海打造成全世界第一流的金融商贸时尚中心，几乎成了他回国后的一个口头禅。

风节依旧，人所不及

1984 年春，升伯患肺炎，住进了上海华东医院，因年事已高，医院已报病危。时任中共中央书记处候补书记郝建秀获悉以后，马上发电报给上海市，嘱咐全力抢救。

华东医院立即组织了以王副院长为首的抢救小组，千方百计抢救治疗，终于转危为安，恢复了健康。

时至 1985 年 11 月 10 日，升伯终于走完了人生旅途的最后一程。

他一如既往，嘱咐家人，将国外亲友寄回的大量服装书籍和杂志，全部分赠给各地新成立的纺织院校，帮助各校提高服装设计专业水平。

尽管他在国内的几个女儿并不富裕，仍然嘱咐家人，将自己在上海石门二路的住所，无偿捐献给了上海纺织学会，作为会员活动场所。

1995 年，原在乌鲁木齐北路 170 号的上海市纺织工程学会被拆除，将在原址建造 24 层大楼。升伯捐赠的故居成为学会临时办事地址长达八年之久。

后来，上海纺织工程学会正式搬迁到胶州路 941 号长久大厦后，李先生捐赠的故居迄今为止(2013)仍保留作为上海纺织老专家日常聚会的场所。

1996 年，在升伯捐赠的老屋内，举行了李升伯铜像揭牌仪式。

时任上海纺织研究院院长陈受之、上海纺织管理局顾问顾毓瑔为铜像揭幕。



顾毓瑔与上海纺织研究院院长陈受之铜牌揭幕

后　记

本书的写作发轫于2009年夏天，素材来源于升伯手稿、众多亲友回忆录及相关史料。作者为撰写本书到访了上海、西安、榆次等地，寻访了众多健在的老人，查阅了各式各样的资料。对于那些写得较为零碎的稿件，不同历史时期个人的所见所闻，做了一个整理，形成一个前后有序的结构。

作者初读升伯手记后，虽深受感染，却不能前后贯穿了解升伯一生的全貌。在写了一部分后，出于种种的原因，搁置了。

2012年初，经升伯的长女李佩贞女士介绍，认识了经德清先生。

经先生是上海纺织业的前辈，也是升伯的同乡，他与升伯为浙江上虞驿亭同乡，应他的邀请，到了升伯故乡——驿亭。

观驿亭山水人文之秀后，萌生续完《李升伯传》之念。

经先生说，为编撰升伯传记的事，已经三番五次在各处奔走，若干年前想邀请浙江省社科院的董郁奎处长执笔（董郁奎为《经亨颐传》作者），可是董处长公务繁忙，难于分身，一直拖了下来。

2013年3月，经先生说，已经联系了上海纺织博物馆的蒋昌宁馆长。

于是，在德清的引见下，作者与升伯的外孙女（佩贞之女）杨佳玲三人拜访了蒋馆长，商谈之下一拍即合，才下定决心将升伯传记完稿。

本书不仅为纺织史留下了第一手的资料，为乡贤树碑立传，也为今天遍布全球的莘莘学子，寻找一个可以仿效的榜样。

如果每位学子都能如同升伯那样，眼光远大、胸怀大志、直言不讳、不计个人得失、锲而不舍，则民族的复兴，中华的腾飞，指日可待。



李氏祖居考察(2012)



后排左起:龚玉和、杨佳玲、经德清,前为李佩贞

全书撰写的脉络出自升伯晚年手记，只是他侨居海外多年，采用英语思维方式，然后自己译成汉语，难免在语言逻辑与遣词上有辞不达意之处，加上升伯年事已高，利用空余所写，零零碎碎，常有重复之处。因此，作者根据他的本意进行了改写，为保持原真性，将他的部分手稿及亲友回忆录放在书上，作为史料，供诸君参考。

附　　录

附录一　李升伯先生年谱

1896 年 2 月 23 日生于浙江省上虞驿亭。

1915 年毕业于上海民立中学，中学时期受到当时实业家张謇先生“不甘心中国是一个落后国家”的影响，入丝厂工作，并将此话作为终身的鞭策。

1915—1922 年，任丝厂职员。

1922 年，任中国丝绸业代表团(7 人)成员参加美国纽约第一次世界丝业博览会。

1922—1924 年，参加丝业博览会，在美国宾尼法尼亚纺织学院攻读纺织工程，并考察美、英、法、意、瑞士、日本六国纺织工业、植棉区域、学校与纺织机械制造工业。鉴于六个工业国家皆靠纺织业起家成为强国的历史，以及中国具备发展纺织工业的资源与人力条件，自此决定献身于中国的纺织工业。

1926—1938 年，任南通大生纱厂经理，时张謇先生的大通纺织企业濒于破产，李升伯应张謇邀请任大生经理后，引进国外先进技术和工业管理方法，重新振兴并发展了南通的纺织业。其中：

1928 年创办我国第一家棉产改进所于江苏东台，引进美棉，改良棉种。

1928 年间，建造天生港电厂。

1934—1938 年任上海棉统会常务委员，以东台棉产改进所为样板，推广建立八个省的棉产改进所；创建我国第一家棉纺织染实验馆，为自造纺织

机械做准备。

在1938年日寇入侵、南通将沦陷前辞去大生纱厂职务。

1938—1949年，在上海任诚孚纺织公司工务部经理，诚孚纺织专科学校创办人、董事长，免费培养400余名高级纺织技术人才。在此期间，编了我国第一套纺、织、染技术及管理丛书。

1924—1951年，经纬纺织机械制造厂创办人、董事长、总经理，为一改过去只依靠外国出口而由我国自造纺织机械，20多年疾呼奔波，创办了我国第一家上规模的纺织机械厂——经纬纺织机械制造厂。

1946—1948年，任中国纺织建设公司副总经理兼工务部长。在日本投降后的最短时间里，将140余家接收过来的日本在华纺织、印染厂整顿完毕，投入生产；在此期间，办技术进修班，培训了1300余名纺织技术管理人才。

1949—1951年，借名香港永生布厂经理抢运当时价值260万美元的经纬纺织机械生产设备回国(1953年经纬纺织机械制造厂在山西榆次开幕的同时，永生布厂在港被宣告清理)。

1952—1961年，赴美国定居。朋友为他提供了一份特拉华大学(UNIVERSITY OF DELAWARE)访问学者的机会，一边打工，一边读书，寒窗苦读，以六旬高龄修完所有学科，获得毕业证书。

1961—1971年，从美国特拉华大学毕业后，继续留在学校的食品研究所工作，开设"世界粮食与人口问题"课程；受联合国粮农组织委派，到发展中国家推广大豆种植技术，并于1971年退休时终于厘清所有因购置经纬纺织机械厂生产设备而欠下的债务。

1978—1985年，回国定居，受邀担任上海市纺织工业管理局顾问(副局级)。

1985年11月10日在上海华东医院病逝。

附录二　李升伯手稿文存

(编者注：以下为李升伯1978年回国以后撰写的手记，他当时想到什么，就写了什么，记下了一些珍贵的历史片段、鲜为人知的细节。我们按李先生写作原稿所列年份前后顺序排列。升伯先生自己也写明了，记下这些

文字的目的，仅仅作为儿孙们的参考之用。因此，不少地方写得较碎，有断层，有重复，没有连续性，有的内容为大致重叠，整理者适当做了一点修补。由于升伯先生年事已高，加上多年以来用英语的思维逻辑，汉语上有点语不达意，前后倒置，不连续。不过，为了忠实于原作原貌及历史的原真性，我们除了对少数明显的文字错误进行修改外，基本保持原样，敬请读者谅解。）

我在纺织业时回忆，专供孩子们做参考

我在南通一段时期的工作

（写于 1981 年 7 月 6 日）

我去苏北工作的动机是因为 15 岁，辛亥革命前一年，在民立中学读书时，去南京参观张四先生为会长的实业博览会，听他的演讲，主张兴教育、除文盲、兴实业，不但讲讲说说，而且他是个实践者，他早年精力充沛，办纱厂，办第一只垦牧公司，办师范学校、南通学院，造公路，开发第一段运河，都是成功的，给我很好的印象。晚年他精力差了，设备作儿跟不上时代，他 70 岁时，纱厂负担月息 12%—16%高利贷的债，无法动弹，几近破产。

有人叫我替他设计，如何保全他已徒美名（弃官不做回乡村兴教育办实业），我去苏北详细察看后，对他们说："我视察的结论是不但张四先生的信誉可以保全，而且这一个区域不是他们的畏途，而是你们金融界将来要抢做生意的地方，换一句话，这地方你们可以做稳妥可靠的生意，有大量的生意可做。"

他们听了很兴奋，要听我的办法，我说："这完全是技术问题，是农工商的技术问题，是新旧交替问题。这一个区域遍地是黄金，这区域全是平原，有水，有很好的土壤，有很适宜的天时，只需要：(1)植棉专家的技术去改良棉种，从生产纺 12 支纱的棉花改良到能纺 32 支纱及 40 支纱的棉花。(2)借着水利专家的技术，将今天视为畏途的新运河工程变为完全有利可图的一件工程，尽速加以完成，这区域的产棉量至少增加一倍。(3)在长江边办一只新的电厂，动力费用减轻 2/3，因为新电厂的建成，引进新的纱厂、印染厂、服装厂、针织厂，将这区域造成一个乐意投资的纺织模范区，从

事出口贸易。(4)纱厂旧债利息暂时停付,营运及设备方面改旧添新的贷款定为月息8厘(8%)。(5)实行成本计制(COST ACEOUNTING)作为改进管理及技术的标准,一看成本计算表就知道管理方面的成绩。(6)副厂是新厂必须收回自办,再添布机,增加盈利,老厂必须改新,增强产品质量,副厂费用分五年以盈利偿还。(7)如果金融界代表愿照这个办法常年供给营运及添置设备的资金,我愿意担任经理职责,负责制实行我所说的计划,只是我不愿取代张四先生的总经理职位。"结果参加这次会的金融界全体成员赞同组织银团参加这个保全张四先生信誉又发展这一个区域的纺织工业的工作计划,那时我30岁。

在南通经费困难时做了几件引进新设备、新技术工作

(写于1981年7月6日)

苏北棉花种子只适合纺12支到16支棉纱,供织制土布及16LB粗布。

1910年以后,日本人借着低利贷及租界庇护,在上海、天津、青岛(占领地)大量设厂,纺织12LB细布细斜供中国平民衣料,土布及粗布市场消失。

1926年,我担任纱厂职务以后,决定设立棉产改进所,引用美棉种子,同时规划快速完成新运河工程计划,增加棉花产量。就凭这两点基础,希望将我在1924年所制订的计划,引用新的设备、技术、管理,将改良后可纺32支及40支纱的棉花纺成纱、织成布,经过漂染印花,制成价廉物美的服装,运销南洋、印尼及印度。先筹集16万现金延请孙玉书、冯泽芳等一批植棉专家负责在东台创办中国第一只棉产改进所。

改良棉花的效果一见,就为副厂买了240台中国第一批自动织布机,改良的棉花所纺织成的纱,配合自动织布机,创造了中国厂第一次每一织工可以管理20台织布机的纪录,这对采用新的设备、新的技术是一个鼓励。

再进一步,以6万现款作垫头,筹借到160万元创办一只天生港大电厂,并同长江下游永不停止的流沙斗争,借着新的技术,将COFFERDAMS安置好,在流沙的江上填成大块土地,建成电厂,安装供20万纱锭用的发电机,厂外空地准备发展印染、服装、针织等工厂之用。厂长黄友蔺总工程师,陆芙塘,浙江大学电机系的几位工程师,以及负责安放COFFERDAM的建

筑师高观四都是技术界的杰出人才。

最著名的纺织技术前辈如张方佐、陆辅舟、骆仰止、张文潜诸君都是在纱厂极度困难时期助我添新改旧的一批才俊，还有一位老友，技术界特出的全才，热肠古道的汪孚礼先生，只要我将办厂的难受之处，短短地写几句告诉他，他总是细致清楚明白地答复我。

最近同学陆绍林来告诉我，经过30年的发展，苏北这一区域的纺织印染已发展到30万锭，新运河完全竣工，棉产增加几倍，全都可以纺40支纱。今后为图外贸协助四化，将全力注意商工两方面的技术问题。昔日升伯的理想今成现实，这是一个无比的安慰。

无比的帮助，你们的母亲

（写于1983年，李升伯时年87岁，田毓英时年85岁）

你们的母亲在结婚以前是一个在平稳、安静、喜乐中体贴服侍她母亲的女儿。

你们的母亲在结婚以后是一个平稳、安静中全心教养儿女的母亲。

你们母亲的家庭生活是一个在平稳、安静中帮助丈夫的妻子。

你们母亲的一生都是一个平稳、安静、忠爱、灵活、聪明、胸怀开阔的爱国女子。

你们的母亲不但是一个天才，而且是一个奇才，有胆有识，能作能为，对我的“不甘中国是一个落后国家”表示同情。

第一个发觉你们母亲是一个奇才的人，当然是你们的外婆；第二个发觉的是你们母亲的祖父。在你们母亲20岁左右时，祖父很郑重地宣告：“我的这一个孙女儿是一个奇才，将来的成就不可估量。”

两位老人的发觉和祝福今天都得到了证实，我择要略为写一点在下面让你们知道你们的母亲：

(1)妈教养儿女的结果，每一个妈的孩子长大了都有和妈同样的平稳、安静、忠爱、灵活、聪明及胸怀开阔的天性，甚至你们的孩子也都有这些美丽忱朴的天性。

(2)你们读过我写的：

1.

无比的帮助

你们的母親——田毓英　时年85岁

'82-9-15　李升伯写　　时年87岁

你们的母親在结婚以前是一个在平稳、安静、喜乐中体贴服侍她母親的女儿。

你们的母親在结婚以后是一个在平稳安静中尽心教养儿女的母親。

你们母親的家庭生活是一个在平稳安静中帮助丈夫的妻子。

你们母親的一生是一个平稳、安静、忠爱、灵活、聪明、胸怀开阔的爱国女子。

你们的母親不但是一个天才(Gifted Talent)，而且是一个奇才，有胆有识，能作能为，对我的"不甘心中国是一个落后国家"表示同情。

2.

第一个发觉你们母親是一个奇才的是过世要你们的外婆，第二个发觉的是你们母親的祖父。在你们母親二十岁左右时，祖父很郑重的宣告说："我这一个孙女儿是奇才，将来的成就是没有限量的。"

两位老人的发觉和祝福今天都得到证实，我择要略为写一点在下面让你们知道你们的母親：

1) 妈教养儿女的结果，每一个妈的孩子长大了都有和妈同样的平稳、安静、忠爱、灵活、聪明、及胸怀开阔的天性，甚至你们的孩子也都有这些美丽忱朴的天性。

2) 你们读过我写的：

A. "My Brief Work Story"

B. "Food and Culture"

C. "The Most Interesting Things of Culture Exchange"

3.

D. "The Ke-Chow-Ba Dam"

E. "在过去卅年中世界纺织工业值得一提的几件事"

F. "我的良心"

G. "我在服务纺织工业时一些另星经历"

H. "七篇服务纺织工业历史"

你们将要知道我若没有你们母親的帮助，我得不到这许多藉着考察学习得来的知识和经验。

我若没有你们母親的帮助，我在旧社会时代不能做成这许多对国家对人民有益的工作，尤其是五件非常重要最值得做的工作，就是：

1. 创立经纬纺织机械制造厂，买一批精良母机，自造成本轻的纺织机械供给纺织工业使用。

2. 引进纺四十支纱的美棉种子。

3. 引进手脑并用合理化工作法，训练近二千名高级

A. “MY BRIEF WORK STORY”；

B. “FOOD AND CULTURE”；

C. “THE MOST INTERESTING THING OF CULTURE EXCHANGE”；

D. “THE KE-CHOW-BA DAM”

E. “在过去二十年中世界纺织工业值得一提的几件事”；

F. “我的信心”；

G. “我在服务纺织工业时一些零星经历”；

H. “七篇服务纺织工业历史”。

你们将要知道我若没有你们母亲的帮助，我得不到这许多借着考察学习得来的知识和经验。

我若没有你们母亲的帮助，我在旧社会时代不能做成这许多对国家、对人民有益的工作，尤其五件非常重要最值得做的工作，就是：

(1)创立经纬纺织机械制造厂，买一批精良母机，自造成本低廉的纺织机械供给纺织工业使用；

(2)引进纺 40 支的美棉种子；

(3)引进“手脑并用”全理化工作法、训练近 2000 名高级及中级纺织工程技术管理人才；

(4)编写一套纺织技术及管理丛书；

(5)介绍并教导 20 个以上营养不足的国家种中国的黄豆，吃中国的黄豆，补足他们的营养。

这五件工作中有两件最重大的顶尖工作，一件经过二十几年的苦工，另一件花过 12 年的心血，若没有你们母亲及时提醒和恰当的帮助，都将化为泡影。重大的事第一件是 1949 年 5 月上海解放前借着一个长途电话抢救了经纬纺织机制造厂全套价值美金 260 万元的极精良生产母机。

重大的事的第二件是借着一句话：“无骨之肉”，得着 F. A. O.(联合国粮食农业组织)的同情，派专家去教导第三世界国家种植黄豆、吃黄豆。

关于经纬母机的经过是这样的：我从容 1924 年发起为发展中国家家纺织工业要自造廉价的纺织机械，化过很大筹备费用，因日人侵略停顿，到了 1945 年年底，才借到美金 260 万元，买定一套美国第二次世界大战时指定专造军器用的母机制造厂里用特级钢料制造的母机。上海是 1949 年 5 月

27日解放的,我等到1949年4月29日还没有得到母机装船离开美国的消息,我心里焦急眠食俱废,你们的母亲把我拉到茂名南路163弄1号扶梯口电话旁,对我说:“这只电话作什么用?今天晚上你应该打电话给纽约的李鑫、程福禧,告诉他们不惜任何代价限两礼拜内将全部母机装船离开美国。”

当晚我接通电话,知道制造厂交货次序顶早的排在第二位,顶慢的排在第六位,这两个青年工程师凭着流利的英语灵活的手腕,会同母机厂代表日夜奔走和每一家在交货单上列在前面的买客开诚婉商,结果得到每一个买家同情,把经纬交货的位子改到第一位。五月二十四日,就开始装船到五月二十一日,全套母机都装船离开美国。

四月二十九日电话接通后,想到装离美国后,怕上海解放后,美国船就不能到上海了,所以妈又提及赶快拿来起皮包去香港,以后的事到了香港去办。因此,五月三日你们母亲同我去香港。五月二十七日上海解放,纽约香港双方无线电通知四只船厂的船长,将母机卸在半途,绝对不可运回美国。这步工作解决后,再从半途运到香港集中,最后一步工作,为要取得提货单,必须将提货单改到我的名字,照银行当局建议,我就冒着破产危险办永生布厂,布厂办成取得提货单,经纬全套母机很完整的运到国内。国内在很精密的计划之下,使用这套精良母机。在新中国的三十年中,这套母机造成了一千五百万锭的细纱机及化纤抽丝机,配以青岛造成的钢丝车,沈阳造的前纺、上海造的布机,完成了今天中国一千八百万锭的一个纺织工业。郑州今年新建一只庞大纺机制造厂,使中国纺织机每年制造能力已达一百万锭,十年以后,中国将有三千万锭的一个纺织工业。1953年榆次经纬纺正式开幕时,香港星岛日报大工业字头条新闻登载“榆次经纬纺织机制造厂今天开幕”,并登出大幅母机照片,同日,报纸的反面登着几寸地位的一个小新闻:“本港永生布厂因市面不景气今天被债权拍卖。”

妈问我说:“你的感想是什么?”我反过来问妈说:“你的感想是什么?”

你妈很安静地回答我说:“我们牺牲了一保布厂,使国家得着一套用度极大极名贵的母机,我心里得着安慰了。”

这一套用度极大宝贵的母机是1949年四月二十九日妈提醒我,叫我打一个长途电话保全下来的。这段工作我在历史第七篇发表后,有一位同志说:“母机的价值可以用美金算得出的,这一个电话的价值是无法计算的。

保全了这套全新母机，引起有关各方的兴奋和规划，人尽其才，物尽其用的在三十年中，中国人自己造了一千五百万锭的纺织机械。今天有了一个一千八百万锭的纺织工业，十年后将达到三千锭。”

这是你们母亲对我的工作一个奇突的帮助，对国家是一个极大的贡献。

你们母亲帮助我保全经续母机，确是一件奇突的事，经过几幕惊险镜头，如果有一幕通不过，下一幕就做不下去了。

妈帮我做成的第二件重大的事就是帮助营养不足的人种植黄豆、吃黄豆，从头到尾从表面看这是一件轻松富有兴趣的事，然而要说服有关机构下决心派专家去营养不足国家教他们种黄豆、吃黄豆是一件没有把握的事。当我请妈帮我预备讲黄豆这堂课里要用的吃黄豆的菜单时候，妈问我，这堂课的名字叫什么？

我说：“黄豆。”

妈说：“美国人吃牛排，对黄豆不会感兴趣，我来替你起一个题目，叫‘无骨之肉’(MEAL WITHOUT BONE)。”

她又说：“你预备的材料都是讲黄豆的蛋白质比肉多，比肉好，用这个题目很相配。”

我惊奇，我立刻感觉，通过这一个题目，请人种黄豆吃黄豆的目的就有达到的希望了。等到开讲的日子，我在黑板上用红、绿、白粉笔写了三个很大的字：“MEAL WITHOUT BONE”(无骨之肉)。进来听讲的看见这三个字都满面笑容，嘴里喊着：“MEAL WITHOUT BONE.”

第二天，校园报线、DELAWARE 报线(州里报线)都用头条新闻登出题目“MEAL WITHOUT BONE”，第二行中号字登着：“中国五千年伟大古老文化，甚至中国五千年国家的生存，都是靠这一个主要食粮‘无骨之肉’保存下来的。”

第三行字说：“耶尔大学曼特尔教授用黄豆油喂一群小老鼠，给了小鼠奇妙的力气，吃过之后冲进转笼里，连续不停跑了十个钟点。”

“无骨之肉”在校园里变成我的别名，学生看见我，远远就喊：“MEAL WITHOUT BONE.”

那时，美国在学生都怕去安南(越南)打仗，我讲的这堂课的名字就是“全世界的食粮和人口问题”，我告诉听讲的人，世界的和平不是靠战争，要

等到粮食和人口问题获得解决，和平才有希望。

我讲粮食问题时，我放映电影，给他们看见，营养不足，吃不饱的人凄惨生活的真相，告诉他们要帮助这些营养不足可怜的穷人，顶快顶有效的办法，就是教他们种植黄豆、吃黄豆制品，等到讲黄豆的课结束时，全体听讲的人站了起来要求将这堂课的讲义寄给联合国粮农组织（F. A. O），请求他们把这篇讲义分发给营养不足的国家，并请 A. A. O 派专家去指导他们种植黄豆、吃黄豆。这份申请书有五百多个听讲学生及教授签名。联合国粮农组织接到申请书后，开会商讨考虑结果，一位名教授出身的委员会主席亲自复信，说道："WE WILL DO ACCORDINGLY。WE WILL HELP THE NEEDING PEOPLE TO CULTUVATE AND EAT THE NUTRICIOUR SOYLEAN AND SOYBEAN FOODS THE PRECIOUS MEAL WITHOUT BONE."（我们完全接受你们的申请，我们预备帮助那些有需要的人种黄豆、食用黄豆，就是你们所说的"无骨之肉"。）

你们母亲的这一句聪明的话"无骨之肉"不但感动了整个校园，整个达腊会州，还感动了 F. A. O，完成了我化五年半读农科及任教七年所要完成的目的。

几年前我读《纽约时报》及《新闻周刊》的报道，得知现在已经有二十个以上的第三世界国家在那里种黄豆、吃黄豆了。

上面所说的两件事，是妈对我的工作最奇突的帮助，使我极端不应该失败的事获得了成功，使我一生要为国家、为纺织工业、为世界最穷苦的人做的五件工作都获得了成功。

此外，在你们的母亲目光远大，心思精细，给我的帮助简直数不清。略举满具爱心、热心和聪明的几件事在下面：日本人侵略时期，中国家家户户营养不足，我创办诚孚纺织专科学校，你们母亲发觉招来的学生多数体力很差。妈自己请来第一流的眼科医生肃清了他们的砂眼，建议请肺病专家肃清他们的肺病，再建议给他们丰富的营养及每天两次定时运动，结果每一个学生的体力增加、胸部加阔，教与学的效果也随之增加。诚孚四百名学生获得这一个效果。我将妈增加体力的办法也行。后来，行之于纺建技术进修班，结果纺建的一千余名学生也收到了同样的效果。

在达腊会州时，妈是六十几岁到七十几岁的人了，因为妈赞成我的"不

甘心中国是一个落后的国家”为文化交流项目，身体力行，力所能及每逢星期六，她敞开大门，请四五位学生、教授、秘书到家里来吃饺子或吃大型的火锅。这两种饭比较简单，配人口味，也使人欣赏，而且可以吃得很饱。

吃饺子的一天，妈预备了鲜美的肉糜及饱个的饺子，我做饺子皮，吃法或煎或熬或蒸，每人面前一碗滚过溜得极薄的蚝油花生酱，每一只从热锅里取出来的饺子，在蚝油酱里浸过吃，兴味无穷。每一个吃得很饱才肯停下筷子，有时我们还要加一只汤及炒饭。

吃火锅的日子，将极嫩的牛肉、猪肉、鸡肉，清晨就从冰箱里取出，到十点钟切成极薄的小片，分摊在大号菜盆内，每人吃两大盆，别的材料就是一篮菠菜、一缸前一天煮过浸在准开水时的龙门粉丝、八听鸡汤，吃时，每人面前两只鸡蛋、一只饭碗，将鸡蛋在碗里打匀，加上顶好酱油及白糖再打过，将鸡汤倒满火锅的一半，盖上盖，开中火煮，等水滚起来去开盖，细火用筷或叉取肉片浸过吃，味道之美胜过瑞士的荒杜(FONDUE)，两盆肉吃剩到 1/3 时，加鸡汤及剩余的肉到酱油碗里浸过吃，随意在碗里加鸡蛋、酱油、糖、鸡汤加三种肉汁片时，鲜美无比。菠菜、粉丝在汁汤里烧过，再在有浓汁汤的鸡蛋、酱油碗里浸过，菠菜、粉丝的味道特别美，吃过的人筷子就停不下来，个个吃到十分饱足为止。吃过这两顿饭的人永不会忘记。这是妈自己想出来自己做的文化交流。

在请中国人吃饭时，妈在达腊会州及披河里亚流传开几只中国人顶喜欢吃的绍兴名菜，都是浓酱汁油火功熟的菜，第一只菜是斩肉，也叫狮子头，用顶好项嫩的五花肉斩成碎末，加五香作料再斩，放进大号瓷罐或瓷缸内，每层放三四大块(不是圆的)，用天津白菜叶子每层隔开，细火熟一天半，汤不干，吃起来不油不腻，专为纯吃，不是为下饭，味极美。

第二只菜是红烧蹄膀，这是一只有名的小菜，先在滚水里猛火滚十几分钟，捞起入罐内加回香、酒，温火炖，炖到筷子能插进皮，加顶好酱油、好糖或冰糖，细火再炖，前后共四小时，等到肉烂皮不破、汤不干、不油不腻时吃。

第三只菜是一品锅，一只仙鸡、一大块好火腿、一只蹄膀，蹄膀先滚过，加回香、酒，入进大锡缸或大瓷缸内，大汤用文火熬一天一夜，等好快了，加天津白菜及调味品，不油不腻，汤不干，汤和肉的味道都极美，纯吃比下饭更美。

妈还流传给人一保四川名菜，叫线包鸡，再有靠手快眼快的几只普通名

菜，糖醋排骨、干烧闽虾、茄汁闽虾，还有就是面点中的鸡丝虾仁、二面黄，及露子面，都是中西人士喜欢吃的，都是你们母亲在文化交流上的贡献，都表明你们母亲忠爱、灵活聪明的天性。

你们母亲的灵活和聪明还显现在我的确良写作上，如，我写的一册《烹调与文化》(*FOOD AND CULTURE*)，这册书中，有半数资料是妈那里来的，尤其是中间两篇顶尖资料 FOOD COOK AND FOOD COOKING(顶尖烧菜及顶尖烧菜技术)是妈在平静中告诉我的，其余如引人入胜、热闹美丽的迎亲花轿，悦目动听的敬酒节目，再如非常兴奋的婚宴中的猜拳和酒令都是妈想出来的。

我在医院里写的一册“THE MOST INTERESTING THING OF CULTURE EXCHANGE(文化交流)”就是你妈在跑超级市场之际细心发现，西方人每天吃的、喝的、享受的，有 60%以上是中国人发现的、培养出来，教会他们的。

在世界上最著名、最大的 LONGWOOD GARDEN(浪漫花园)经妈察看数算，发现那个名园的花木有 2/3 以上是中国培养好了，教西方人种植的。妈的智慧都成了我写文化交流很富兴趣的材料。

只是你们母亲一生劳苦，到了 1975 年忽患中风，1978 年又得中风后遗忘症，痛苦是生活已经七年半，头三年我自己服侍妈，后来得遗忘症以后，我的腰背受了损伤，不能继续服侍，尔后回国，孩子们及阿姨们帮我日夜服侍，医生护士各方友好悉心照顾，我心里万分感激。因为你们要昨得妈的一生，我先补写了妈对我一生工作几件奇突的帮助。我想就是这一点点也够你们看见你们的母亲是一个奇才，你们的母样是一个平稳、安静、忠爱、灵活、聪明，胸怀开阔、有胆有识、能作能为的爱国女子。

工业翻两番已经是一个确定的事实

(写于 1983 年 3 月 7 日，李升伯时年 88 岁)

升伯在 1922—1924 年时对六个工业国家美、英、法、意、瑞士、日本做了一次学司法部和考察，发觉这六个国家所谓先进工业国家都是靠纺织工业起家发福。我感觉中国生产棉花、羊毛、麻、铁、煤，还有聪明、忠爱、灵活的

工作人员，照考察所得决定为发展纺织工业做四件基础性的准备工作：

(1)自造廉价纺织机械供给发展纺织工业之用；

(2)引进纺四十支纱的美棉种子改进及增加全国棉产；

(3)引进手脑并用的合理化工作法，训练懂得科学管理纺织技术人才；

(4)编写一套纺织技术及管理课本；

在经费困难，日人侵略，受帝国主义欺压的环境中，从1934年开始，耐苦工作，到1948年向交通银行借到260万美金，买定一套经纬纺织机械制造厂的工作母机，到1951年抢救这套母机运到国内为止，这四件工作在我所能做的范围内都告完成，包括训练近两千名手脑并用技术人才，设立九省棉产改进所，以及编写成一套初版纺织课本。至于为中国纺织工业步工业国家后尘，要大规模发展，这富强铺路。我在1926年曾对南通张四先生讲过，必须在社会主义经济政策之下才得实践。

今天我以88岁老人能看见中国已有一千九百万锭的一个纺织工业，并在新中国三十年中培训了两万名以上大学程度纺织技术人才。去年棉花产量达一千三百七十万包。丝、毛、麻的产量增加到新中国成立前的五倍，价廉物美的化纤在大量发展中，纺织机械制造能力，每年已达到一百万锭，到2000年，中国将有三千六百万锭的一个纺织工业，以足够的生产提高人民生活需要翻两番外，余剩的大量设备生产服装供外销成为供应四个现代化经济建设的有力基础。十二大所定到2000年翻两番的目标。在纺织工业领域内毫无疑问，已经成为可以确定的事实，这完全是社会主义经济政策的实践。

在社会主义经济政策之下，因上面我所说的中国关于发展纺织工业所具有的地利及人和，在下一个世纪，纺织工业仍是解决职业问题的园地，因引纺工业必定发展下去。到2000年中国纺织工业将要发展到三千六百万锭，甚至下一个世纪还要无限制的发展下去，这样添出来的设备及生产品种，还有贸易路线和贸易方法，在外贸领域里必要集中在两件工作上，“服装推销”及“赚取外汇”。

在计划经济之下，为节省时间免除浪费，这两个问题若参考意大利有米兰，仿效米兰是一条捷径，为此让我略述一点我所认识的米兰：

我昔日考察六个国家的纺织城，对意大利的米兰(MILANO)有特殊回忆，第一次是1924年，第二次是1962年。第一次考察知道它是欧洲最古老的一

个纺织城，它是第一个西方国家从中国学习引进种桑、育蚕、缫丝，及织制服装的技术。欧洲人从此穿着服装，它的纺织制品自古迄今占意大利输出第一位。

意大利的现代文化，如教育、工农业、运输交通等等都是靠纺织兴起。第二次我去看见第二次世界大战虽已结束十几年，意大利的元气还没有恢复，美国人因它的工资低廉，纺织工业有良好基础，投入资金、设备、技术，与意大利合作复兴它的纺织工业。我去时正在兴土木，以后我读纽约华尔街日报，得知米兰这次重新建设的结果，凡是与纺织有关的最新技术和设备一无遗漏的都引进，新型工厂超过任何国家的纺织城，甚至服装设计也远远地跑在法国前面。

今天米兰的服装已经销遍全世界。米兰纺织方面的收入和成就使意大利的经济挤上了先进国家之林。它的国力也走上了稳定之路。

米兰纺织工业已站在世界无敌的地位，甚至日本也承认，在服装上无法同米兰竞争，可以同米兰竞争的只有中国。中国在原料、成本及纺织技术三个领域里已经赶上米兰。此外只要在服装设计及灵活的贸易二个领域里有四年到五年扎扎实实的学习，再预备大批（至少五千人）精通外文的高等商业学校毕业人才，在现代化贸易单位里受灵活的训练后，担任推销工作，中国必在世界服装市场上赶上米兰。

米兰的成功是因引进新的工厂、新的设备、新的技术，尤其是因服装的设计和式样有超越的进步，追上了以服装设计享盛名的法国。它的四季翻新趋向完全迎合世界上 82％大众平民，职业阶级的爱好、价廉物美。

为表明中国不是一个落后的国家，在八十年代的中国纺织工业中供应大众化职业阶级价廉物美的服装是一个极其富兴趣的问题。中国发展服装贸易的条件实在经米兰优越，中国有世界无比的原料—长绒的棉花和高级的生丝、羊毛和麻的品种在改进中。化纤是向着价廉物美趋向大量发展中，至于服装成本，米兰决不能同中国竞争。中国只要现在开始从商科大学生中选拔人才，学习贸易额之外，加速学习外文，同时也学习服装，并实习纺织，积累学习上的兴趣，越过越高，三年到五年必达到米兰商人的水平。那时中国服装贸易逐步普及世界各地，将来任何地方可以看得见中国商人足迹，任何式样、任何原料的服装中国都能供应，无论是丝绸或布匹，染成印成活泼调和的色彩，制成赏心悦目的服装，中国人都是做得到的。

前两个月我又获得去年夏季 SIMPLICITY AND BUTTERICK 两册极大篇幅的服装杂志，这是大众化的服装课本，连室内用品及装饰，有近一万件价廉物美的式样，都是美国和意大利合成式样，简单美丽为职业阶级所喜爱的服装，所列衣料有 80% 是化纤，因此价格都不贵，照着裁制表格及方法，只要有一只缝纫机，学习缝制非常容易，可以成为中国大规模的家庭工业。意大利人并不比中国人更聪明，他们的商人就是精通外文，中国人学习外文并非难事，中国人只要精通外文，在服装推销贸易上一定胜过意大利人。因为中国人做买卖的技术比犹太人更精明，中国的服装在灵活的贸易之下绝不会有囤积。

前几天看见华东纺织工学院技术研究室织制的一块 CREPE，用细纱原料织成的串纱轻绉，这块绉可以制成极美丽为西方妇女所心爱而且成本极轻的服装，这证明在纺织艺术方面，中国已达到现在的世界水平。

最近我又收一册上海灯芯绒厂新出的样本，我翻阅两遍，我目瞪口呆，因为在手中的不是一本普通样本，乃是今天世界服装业中稀世之宝，我看着这样名贵为许多男女老少所爱好，而且在寻找的 CORDUROY，我立刻感觉如何做到“物尽其用”，使消费者能获得一身质料如此优美以及穿上去感觉身段舒适的灯芯绒服装，同时使生产者能长年不断（NO INTERRCCPTION）供应买客长年需要的服装（灯芯绒是四季有销的服装），这是很容易使买卖双方都得到满意的问题。

所以我相信中国人忠爱、灵活、聪明的天性，再加在社会主义经济建设计划之下来行，不但纺织生产已有事实证明到 2000 年翻两番是无疑，甚至为配合到 2000 年时三千六百万锭的生产，改进服装设计及发展灵活的贸易推销更必快速达到世界水平，使四个现代化得到有力的协助。

服务中国纺织工业时的一些零星经历（一）

（1983 年写于上海寓所）

为发展纺织工业所做四件基础工作中的教育工作

1922—1924 年我学读考察从纺织起家发福的六个先进国家所看见的单位，教育一项最多，如美国包括 PENNSYLVANIA TEXTILE INSTITUTION，

还有十几所有名的大学，英国纺织领域中的 LLANCHESTER REEDS, STOTLAND 大学，法国巴黎及里昂大学，意大利的米兰大学，瑞士的蟠纳在学及席尼活的旅游学院，日本的东京、大阪、名古屋的高等工业学院。课程虽有不同，内容在实用上都是同一水平，设备之新而完整，触我眼目。尤其是在管理问题上，不但学校本身的高尚名贵风气，养成学生去到任何工作场地显出认真和实事求是的人才。

我回国时，下决心为发展纺织工业做四件基础工作：

自造廉价纺织机械；

2)办教育，造就适合国际水平及注意管理的实用人才；

3)引进纺四十支纱的美棉种子；

4)编写纺织丛书为引进实用的科技，赶上国际水平，也是为教育。

因此我创办诚孚经织专科学院，目的是造就适合国际水平的实用人才，所延请的教授教师，所招收的高中毕业学生者照这个目标，再因诚孚专科是为发展纺织工业所做四件基础工作之一，为收效快速，工读四年全部免费，并采用日本的现代化科学管理及手脑并用教授法，成绩虽好，只是受到经费的限制只训练了四百五十名高级技术人才。

“手脑并用”教授法，我首先用之于南通学院纺科的职业班，招收初中毕业生训练三年获得很好成绩，永安纱厂雷群炳林、中小纺王君启宇希望我多培养这一级的人才。

等到纺建公司接收日本厂以后，这些厂有很好的管理及技术基础，纺建选定的厂长、工程师都是很好的师资。

我就建议招收初中毕业生，办技术进修班，免费训练三年，上海、青岛、天津、沈阳，招收了一千四百名，严格执行日本的合理化教授法，特别注重机械的装、拆、修、整，毕业后养成实事求是的习惯，都成为各厂保全运转的能手。

这三批二千几百名机械及工作法熟练的技术人才，新中国成立后成了国家纺织工业的骨干。

1924 年，我为“不甘心中国是一个落后国家”，决定要做的四件工作证明这适应世界水平的教育工作与经纬自造纺织机居同一重要步骤。第三件引进纺四十支纱的美棉种子，及第四件也为教育编写一套纺织丛书。这四

件工作在祖国发展纺织工业过程中节省了时间，免除了浪费，虽经历了“文革”磨难，到 1979 年祖国已经建立了有一千八百万锭的一个纺织工业。1984 年增加到 2200 万锭。

在纺织部及有关单位领导下，全国同胞同心协力，将纺织工业已经造成了起家发福的摇钱树，到 2000 年很有把握将要发展到三千六百万锭。

有一次我和前纺织部陈副部长维稷及华东纺织工学院夏明芳书记谈到日本人的“合理化工作法”，我叫它“手脑并用”，他们二位听完这个教授法和工作成绩的报告，评判说：“这叫作理论与实践相结合。”

我跟着说：“不甘心中国是一个落后国家”的理论要步六个纺织工业起家发福先进国家的后垒，不避艰难，为发展纺织工业做四件基础工作，明知竞争激烈，必须成功，不能失败，所以帮我做四件工作的同事都是真才实学的人。甚至经我们训练培养的人都全心放在生产率及生产品质上，对现代化生产技术决不放松，并教导他们控制方法，那时还没有电脑等控制器皿，我们引用成本计算，收效也很大。

我的信心

万众一心都为国，黄浦麻州万里桥；
迟暮多病诸儿隔，天涯相思一身遥；
经年享受无比爱，未有涓滴答友好；
惟念北京时极目，四化成功在明朝。

从世界工业革命以后到解放以前的一段时间里，中国不得不承认是一段落后时期，然而这次回国看到祖国有了一个极大转变，文盲消灭在望，男女平等，医药普及，生活均衡，尤其是十亿人民的足衣足食，确是惊人的事。世界有识见的人看了心领神会，认为中国防大学不但已经进入大国之林，而且这些情况又是文化交流，重工业、轻工业、纺织工业散布到全国各省市，也是惊人的计划。

看到的中国艺术经过十年打击，现在的产品反而普遍的精彩丰富了，雕刻、绘画、绣织，以及各式各样来自各地的艺术品种，使人见了爱不释手，成为世界人士最心爱的文化，求过于供成为长年情况。

只因世界文化从 60 年代起有了一个大转变，进入电子、太空、高速公路等时代，逼着中国非要大步迈进非借着四个现代化赶上这一个时代不可。

我记得几年前美国科学杂志曾过这句话:“世界上有两种人是头脑最聪明,就是中国人和犹太人”。今天中国小学、中学、大专等校学生很多数理化及外文,喜欢做天文、地质勘探等工作的人也很多,换句话说,就是喜爱理工的人很多。几千年世无匹敌的发明培养,以及文艺、哲学和文化诗歌都是证明科学杂志的话是对的。在社会主义经济建设制度之下,建设四化,这是很好试金石。所以我相信四个现代化必定加速完成。

至于纺织工业,供给十亿人民穿着日用以外,还要争取无限制的外销市场,获得外汇供应为四化用途。世界上最伟大的一个纺织工业已经形成,工作的艰巨可想而知,然而生产基础已经建立,只要原料供应、产品和质量管理方面同各工厂部门保持密切联系,从订货到交货、制品出售的服务全面考虑最有效的计划,再加以全体工作人员在技术上有连续训练机会和奖励,机械设备的精益求精和标准化,这样一定赶上世界竞争胜利的道路,绝对不会有失败的理由。

不过此时此际各单位必须做一件花费不多而能获益无穷的事,就是鼓励工作人员学习外文(英文或日文),翻译外文科技书报杂志,采办科技基本书籍及新出的书籍杂志,这是进入现代化最经济最简便的门路之一。

升伯服务纺织工业时的一些零星经历(二)

(写于 1983 年 8 月 19 日,李升伯时年 88 岁)

这几年升伯每逢同来访同志谈到纺织工业常常用我讲惯的一套成语或口号,如:不甘心中国是一个落后的国家;

从纺织工业起家发福;

瑞士的计划经济;

手脑并用;

人尽其才,物尽其用;

顶尖人才;

中国人忠爱、灵活、聪明的天性;

消来文盲;

东方米兰(MILANO);

服装！服装！服装！

听的人觉得新奇有兴趣，有的人提议这些词句是每一个人必须知道的常识，不妨写出来给大家晓得，增加大家兴趣和识见，适纺织学报来要文章，限于篇幅，写了十句给它：

1. 不甘心中国是一个落后的国家

“不甘心中国是一个落后国家”，这是中国近代史上最大问题，为这一个问题引起全民的爱国心，引起千千万万革命舍身灰到解放成功，在各项建设上迈步前时，因这一个不甘心中国是一个落后国家，新中国已在三十年中建设成一个根基稳固一千八百万锭的纺织工业，不久必成为世界上最大的纺织国家。

“不甘心中国是一个落后的国家”在升伯生经历中发生过许多富兴趣有意义的事，我写几件在下面：

A. 第一次关于纺织领域内有相当规模的文化交流：1922 年升伯因参加在美国纽约举行的第一次世界丝业博览会引起文化交流兴趣，因为中国自从黄帝和他妻子西陵姬在公元前 1703 年发明蚕桑、缫丝及织制服装的技术。人类从此开始穿着服装，不但当初，甚至今天，成为人类最伟大美丽的文化贡献。

但是 1922 年时中国每年生丝产量在十二万包到十四万包，内销十二万包，外销只有二万包。同时，日本每年外销八万包。

在重商世界里，人们谈到“丝”，似乎只知道日本，忘记了中国。因此，我建议给去参加的丝业前辈代表团团长，丁君澍霖、副团长徐君锦荣，主要团员吴君申伯、毕君茹清及各地丝业团体，借此机会把“中国是丝绸王国”展览出来。全体赞成这个建议。

于是，请名画师绘了三幅彩色灵活逼真大像，一幅是黄帝、一幅是西陵姬，穿着他们自己发明的服装，另一幅更大的像是西陵姬的蚕宝宝和桑园。她穿着淡色工服，用桑叶喂养蚕宝宝，栩栩如生昂着首待喂，这三幅图画项上是一长幅漂白京缎，用京线织成“中国是公元前 1703 年发明丝绸及服装的王国”。

画像前面是展览工场，包括两套缫丝机，用茧缫成丝，旁边是各种织机，

织制京缎薄绉、轻纱、杭纺，再加提花机织制色泽鲜艳的花鸟名贵贡缎，另一展场展出四套刺绣大绷架，显明京、湘、苏、杭四处最精致名贵突出刺绣，各式展出都有穿着丝织工装的女艺术师，用极灵活的手、眼、臂，极美丽的动作胡机声辘辘中工作着。

这次没有一匹制成品展出，然而整幅活的图画从种桑、育蚕、缫丝到织绸、提花、刺绣，让观众尽收眼底。换句话说，观众对中国在公元前 1703 年发明蚕丝、发明丝绸缎服装的奇迹奇事，深深的看在眼里、印在心里，永远不会忘记。

纽约时报用整幅版面登出照片及展出说明书的全文，在评语中描绘了女艺术师的艺术，记者说，从她们的工作中看见中国人对工作使人敬爱的天性，忠诚、灵活、聪明，甚至日本代表团看了也非常佩服，请中国代表团吃鸡尾酒会，表示日本的丝绸文化 100%从中国学来的。波士顿博览馆在博览会结束后，将三幅画及会场中生产的提花织物、刺绣精品借去展出。

各国代表团、美国纺织界人士、教育界名流，对中国代表团都表示欣赏(APPRECIATION)，希望中国在文化上多有交流，英、法、意、瑞士等代表邀请中国代表考察他们的新文化。在闭幕宴会上，美国丝业公会主席 ROBERL CHINEY 说："我今天首先要代表我们西方朋友向我们这班从中国来的英俊美丽的朋友请求宽恕，我们忆从轻视中国为人类享受做成的贡献，包括最美丽的文化丝绸在内，经过这次展览，我们看见了中国人的聪明、勇敢、果断及爱心。我要说，中国在改变，中国的将来是没有限量的。"

另一位中国的朋友，美国检验所所长 LSEORGE DAUGHLYY 讲话的结论说："中国是伟大的，中国是向着更伟大的路子跑。"

结束后，中国代表团正副团长丁君澎霖、徐君锦荣约团员聚餐，问每一个团员对这次展出感想，问到我，我回答说，全体人花五个月筹备，再加博览会时间，我对展出的感想是'人尽其才，物尽其用'，叫人看见中国不是一个落后国家。两位团长全体团员都觉得满意。

有一位团员问："我们出差成绩除用这八个文绉绉的字来表明外，能不能用通俗一点，简单明了的一句话来表达这次成绩？"

我说："有"，四个字"没有浪费"这许多人带着这许多设备、材料、印刷品来此展出，人力物力都没有浪费。因为每一个参观者都看见公元前 1703 年

中国发明了这不同寻常的文化，感觉中国不但不是落后国家，而且是一个超先进国家。

B. 看到别国的展出之后，我下了一个决心要学习考察他们成现代工业国家的道路。

中国的展出虽然成功，然而会场上看见世界各国赏心悦目的服装、富丽柔和的丝绸材料，琳琅满目的装饰品及进装杂志，再有机械厂推销各种纺织染整精美机械的样品，引起我一个决心在这些领域里不甘心中国是一个落后国家，等到会期结束后，我要做一次考察和学习。

因此就开始了同各国代表联系，得到他们的同情，许多国家代表邀请中国代表去他们国内考察。会期结束后，我留在美国考察美国纺织工业，南方植棉区域、南北有名大学，并由滨雪凡尼亚非拉纺织学院允许我免费读完纺织工程。

回国以前，应各国代表之邀，赴英、法、意、瑞士、日本作了详细考察，清楚地看见工业国家所走过的道路。因此回国后，决计献身纺织工业，照我考察所得的结论，专一从事引进为发展纺织工业必须要做的四件基础工作：

(1)自造成本低廉的纺织机械；

(2)引进纺四十支纱的美棉种子，改进及增加全国棉产；

(3)参照日本世纪学制训练培养手脑并用的纺织技术及管理人才；

(4)编写一套纺织技术及管理丛书。

这四件工作从 1924 年开始筹备创立，到 1951 年将经纬纺织机械制造厂价值 2600 万美元的全套生产母机抢救运到国内，在我所能做的范围内都告完成，包括培养了近二千多名高级及中级纺织技术及管理人才，设立九省棉产改进所，及编写一套纺织课本，只有为完成四件工作所负债，我一直工作到 1971 年厘清。

我所蓄意"不甘心中国是一个落后的国家"的理论，从 1922 年开始工作，以五十年时间在纺织工业领域里获得初步实践至于为中国纺织工业步工业国家后尘，要大规模发展，提高人民生活，并为富强铺路，我在 1926 年时对南通张四先生讲过，必须在社会主义经济政策之下，才能实践。新中国成立后的三十年的发展，今天中国已有一千八百万锭的一个纺织工业。

去年(1982)棉花产量达一千三百七十万包，丝、毛、麻产量比新中国成

立前加四到五倍，价廉物美的化纤在大量发展中，纺织机械制造能力每年已达一百万锭，成为供应四化及民生需要的有力基础，在社会主义经济技术政策之下，"不甘心中国是一个落后国家"这一个理论获得快速实践，张四先生同我所盼望的也得到证实。

为"不甘心中国是一个落后国家"这一句在南通发生过一个有趣味的故事，1926 年张四先生 72 岁，我是实足 29 岁，一老一少因我说出这句话结成了知己。事情经过是这样的，那年我应张四先生友人之邀，要我去考察四先生一手创办的事业，以便制订一个方案帮助四先生解决大生纱厂的难关。

四先替我写了一纸路程表，先考察盐垦区，从南通经如皋、泰兴，往北到东台、盐城，回来后去海门、启东，再回来，考察南通本地全盘事业，没有漏掉一个。考察结束，还没有来得及写报告，在老垦牧公司进餐，在座的有四先生及昔年四先生南京南菁书院的门生江知源、吴寄尘、章静轩等诸位先生，都是六十岁的老人，这几位先生问我说："你这次考察所得的总感想是什么？"

我回答说："中国不是一个落后的国家"。四先生听了举起杯来对大家说："升伯胆大，升伯聪明。"

以后吴寄尘先生告诉我："那天四先生听了你说出这句话，他认识了你，他承认你是他的知己。四先生说，他在高丽一位袁姓钦差幕府中时，眼看高丽朝不保夕，要被日本并吞，中国的东三省就失去屏障。他开始有一个决心'不甘心中国是一个落后国家'，经历半生三十几年，此心不变。今天升伯是第一个人说出他的心愿。"

至于我经过这次考察，看见四先生因强邻逼境，清室无望，弃官不做。在 19 世纪回本乡，引进教育（倡办第一只师范学校），引进工业，其他事业，以及开垦掘河兴农业。他是一个不甘心中国是一个落后国家的先知先觉，为实践他这一个决心，以致大生纱厂负债重，引起我的同情，所以我下决心帮助他解决大生难题，并为他的事业服务十二年。

2. 从纺织工业起家发福

那次考察六个国家给我最大鼓励是这六个工业国家都是从纺织工业起家发福的，美国的纽英伦、纽约州、宾雪凡尼亚，南北卡罗利亚、佐治亚、塔克

萨斯，英国的曼却司脱、里兹、苏克兰、法国的里昂，意大利的米兰、瑞士的座力克，日本的东京、大阪、名古屋都是经济大城，也者是纺织巨镇，都是主要工业教育区。

我在英国考察时，特别注意 PRATT BROS（泼拉脱）纺织机制造厂，在考察该厂时，清楚计算出，中国若自造纺纱机，成本决不到英国纺纱机卖价的一半，因为主要原材料是钢、铁、煤、钢只占 9%，铁占 91%，中国有世界最便宜的原材料供给。我问他们的纺纱机从什么成为最名贵的纺纱机？他们告诉我：

(1)他们的职工者是技术精炼的老手，都是终身制的；

(2)原材料的标准规格定得很高，只用最精良的钢；

(3)全厂使用最名贵的母机，都是最名贵的母机制造厂制造的，限定用最名贵的钢料制造。

(4)每一个职工都懂得，也都负责，让使用他们纺织机的人只要照装配规则装上去，就能顺畅滑爽运转，声音极轻，技术费用比较轻，所以使用他们纺纱机的人给他们的机械一个名贵称号叫做“NOVELTY”(新奇)。

中国若自造纺纱机，这些条件都做得到的。

1934 年上海棉纺织染实验馆为试造纺织染机械同钢铁研究所合作试验 PROS 及 REITEER 两厂的钢铁丝车及细纱机所用的钢料品质精度、研究所周所长全，冶金专家告诉我，中国炼制这一级精良有钢极无问题。

我决定要自造纺织机械是在考察 PROTT BROS 时候，1932 年我借着为大生副厂买自动布机的机会约同富兴趣有以验的专家周仁、黄朴奇、邓着先、单润夫、张文潜、张松山诸君以及其他专家共十余人去日本丰田纺织机制造厂作一次详尽的考察，获得他们的实地经验，如关键设备、精密的工作母机，制作应用合理化工艺，人才的培养，操作人员责任心的提高(这一项他们也是从 PRATT BROS 学来的)，根据丰田工作制，并照 PROTT BROS 设计，计算中国自造纺织机每锭只需成本三十二元。那时丰田纺纱机卖给日本厂每锭七十元，卖给中国厂要九十元，英国 PROTT BROS 要一百二十元。

去年华东纺织工学院夏明芳书记告诉我，中国现在每锭制造成本合人

民币六十元。这不但是中国可以无限量发展纺织工业的一个基本重点，并且可以添置新的精密母机，逐步配备顺序计算机，编制制作应用自动化工艺，并为提高制作人员专业责任心，可以派出年轻有为的技术工人，出国去培训，一、二年回来后成为全国各机械厂的骨干，更可以为促进中国防大学的机械加工制造业跟上时代水平，将机械制造厂工人与干部，工资与计件工资历加以适当提高，总结起来将每锭成本作适当提高，完成极大极重要的革新工作，帮助改变当前纺织设备落后的局面，只要二年五年就可以赶上时代水平，这是值得做的。

在旧社会时代，我蓄意要自造纺织机，经历二十五年的努力买到一批精良母机，1951 年抢救运到国内应用，我今年 88 岁能看见新中国成立后三十年中，中国自己造的纺织机已达到一千五百万锭，上海，青岛、沈阳、榆次、郑州都有庞大纺织机制造厂，这是社会主义经济政策之下计划经济的成绩。

当年我在瑞士羡慕他们的计划经济。我在 PROTT BROS，羡慕他们精良纺纱机的制造及设计。我在美国羡慕他们细长柔韧，收获丰富的棉产，昔日的羡慕今天在中国都变成事实。我又回忆到美国丝绸业两位朋友在丝业博览会闭幕时对中国祝福的讲话。ROBERT CHINEY 说："我们看见了中国人的聪明、勇敢、果断和爱心。我要说，中国在改变，中国的前途是没有限量的。"

SEORGE DAUGHTY 说："中国是伟大的，中国是向着更伟大的路上跑。"

1922 年听见这些话是一个盼望，今天我看见这两个祝福是真的。

1924 年我去法国考察，法国经历了第一次世界大战，以后到处显出荒凉，只有里昂(LYON)因为是纺织城，人心和生活显出稳定。

ELIOL(爱利啊)是那时里昂市长，他是一个有能力的人物，以后他几任当选法国总统，终在任上。他重视纺织工业及其他工业。

他将里昂大学充实到成为欧洲第一只庞大的工业大学。欧战停后，他将大学纺织学院的实验馆及研究院扩充到战前几倍，将中国提花机经大学略为改造，交工厂大量织制昂贵服装，迎合战时紧缩多年，到战后忽然放松的心理及市场需要。战后法国委顿的经济获得刺激。那时仿效中国提花机

的及盖提花机正在研究院及实验室试验。因法国注重服装，它的纺织工业大部分生产精致的丝、毛、麻(LINEN)品种。法国有艺术化的纺织厂。它的艺术在欧洲只有瑞士赶得上它。它的服装设计没有一个能胜过它的。

法国是第二个靠纺织起家发福的国家，里昂是纺织大城，到过巴黎及里昂的，没有不感觉纺织艺术的可爱。我同他们谈到这个问题，他们有数典不忘祖的心。他们总是推重中国传统的丝织艺术。他们从中国学习得来的极轻极薄的绉纱，起名叫"中国绉"(CREPE DE CHINE)。

还有自古以来中国妇女最心爱，飘飘若舞的轻纱。因为轻得如雪，中国古称"雪纺"，法国学会了到今天保信这一个美名，叫"CHIFFON"(音雪纺)。若论世界女子最心爱的服装就是"中国绉"与"雪纺"，只有中国的真丝能生产她们心爱的 CREPE DE CHINE AND CHIFFON(中国丝及雪纺)。

同我谈话的人中间有一位丝织艺术师。他听我问到中国提花机。他立刻笑逐颜开，陪我到专门为他设立的一个工场里，给我看他的提花艺术，所识是黄色薄缎作底，另用十种颜色丝线织出极细密、鲜明、匀净、美丽的花鸟。

我眼里看了发出惊奇。他说："我的艺术是从中国学习来的，我的这架提花机是从中国买来的，都是我一生恩物(THE GIFTS OF MY WHOLE LIFE)。

法国人借着中国提花机供给世界最名贵的服装，包括宫廷加冕庆祝礼服已有几个世纪。现在虽要改用及盖提花机，然而高级名贵鲜艳夺目的服装仍须由中国提花机织制。"

我说："这样你已认识中国是法国丝绸服装的母国了?"

他说："不但我承认，许多靠丝绸服装起家的法国人都承认中国对丝绸服装的贡献是奇妙的。"

去年有两班同志来谈丝绸服装设计及丝绸服装贸易问题，限于时节间，我没有将上面这段经历告诉他们，更没有将今天丝绸贸易及服装设计两个领域里值得注意的三种突出服装提出来加以考虑，就是上面所说："中国绉(CREPE DE CHINE)"、"雪纺"(CHIFFON)"提花织物"(FANCY WEAVING)。

因为中国生产这三类高档强物的生丝，又有级织制这三类高档织物的

艺术人才，至于织制技术已达到法国及美国水平，每一码绸每一件服装成本有很宽的竞争余地，赶不上美国和法国的只有漂、染、印、整，设备新旧问题，这些耗费不大，引进及纺造到美国及法国水平并不难。

这几类全世界人所爱好的丝织品，法国同美国生产的因成本高、销售对象限于18%高级消费者，中国在成本有伸缩余地，以同一等级货品推销到82%的大众化职业阶级，这一个市场是宽润稳定的。

第二次去看见第二次世界大战虽已结束十几年，意大利的元气还没有恢复，美国人因它的工资历低廉，米兰的纺织工业有良好的基础，投入资金、设备、技术与意人合合适复兴它的纺织工业。我去时，正在大兴土木。以后我读到华尔街日报得知，这次米兰重新建设的结果，凡是与纺织有关最新技术及设备，他们一无遗漏的都引进，新型工厂超过任何国家的纺织城，甚至服装设计也远远地跑在法国前面。米兰的服装已经遍销全世界，米兰纺织方面的成就和收入，使意大利的经济挤上了先进国家之林，它的国力也踏上了稳定之路。

米兰纺织工业已站在世界无敌的地位，甚至日本也承认，在服装上无法同米兰竞争。可以同米兰竞争的只有中国，中国在原料、成本及纺织技术三个领域里已经赶上米兰。此外只要在服装设计及灵活贸易两个领域里有四年到五年扎扎实实的学习，再预备大批精通英文的高等商业学校毕业生(至少五千名)，中国必在服装市场上赶上米兰。

1924年我从米兰转到日本考察东京、大畈、名古屋的几个纺织城，都是日本的经济中心，显然日本成为一个工业国家是从纺织起家发福。我在日本考察所得很丰富：

①看见日本现代化工业是从纺织工业起家的，如我看见名古屋专造布机的丰田厂。这次已准备好一只规模相当大的纺织机制造厂，等到我1932年再去买他们的自动布机时，又看见他们准备好一只极新设备、极大范围的机械厂预备造民用及军用汽车。

②从东京高等工业学校、名古屋高等工业学校、东洋纺织会社及丰田纱厂，学得手脑并用合理化工作法及成本计算，就是那时流行的纺织厂科学管理。

③从丰田布机制造厂考察他们正在开始制造的自动换梭机制造，以及

完全照 PRATT BROS 设计在那里开始制造的纺纱机。我学了要自造纺纱机应采取的步骤及规划,包括所需要的生产母机的性能及数量。

④看见纺织厂的保全技师及运转技师都是高等工业学校毕业,挡车工都是七年小学毕恭毕敬,东洋纺有自己的技术学校训练挡车工。

⑤在负责供应纺织工厂原料及推销成品的东绵株式会社里看见这一个机构同全国纺织厂灵活的联系及合理化的贸易,每一个社员都是高等商业学校毕业,都精通英文,有熟练的通讯技能。这些人在纺织厂实习受训两年,东绵是三井财阀支公司,财务由三井供给,分公司遍世界,仿美国大公司制度,总、分公司的首脑都是顶尖人才,每逢棉价低落季节,屯购和长年所需原料,这是日本经营纺织工业收效最高的一个例子。

⑥日本人在经济方面也采用瑞士的计划经济制度,只是目的不同。瑞士是为求生存,日本在那时是为逞野心。可佩的地方也有,如日本早期留学制度,它派人出国学习有严格计划,需要多少,选派多少,情愿多派,绝不少派,去德国学科技,制钢、医药;去美国学农业,去英国学纺织、造船。学习时不重视学位,重视目前所需的科技,规定必须学得德国全国一致的工业制造规格及标准,学习理工及医药的人,应尽量引进实验及研究用的设备。

近年中国的访问学者制度有点像日本昔日的留学制度,只是中国的访问学龄前者回国后,没有实验室、研究用的设备应付需要,收到的效果就不能同日本相比了。

据我所知,目前中国大学程度相当高,若是选拔精通外文的大学毕业生去国外有名大学研究院读四年博士,读到博士回国后无论办工厂,任教育训练后起人才,或做研究工作,就都能胜任,这是最经济也是收效遇高的留学办法。

3. 瑞士的计划经济

我看见瑞士因行使计划经济保全了生存,并且成为一个精巧玲珑爱好和平的国家,所以我 1926 年答复南通张四先生问话中说:“中国受帝国主义包围,为图生存只有借着计划经济反弱为强。”

今天中国在社会主义经济政策之下,为四化建设,以计划经济为骨干,

四化必加速完成。至于纺织工业，数量虽然庞大，在计划经济之下，必然做到人尽其才，物尽其用。如手脑并用的功效，以及凭着中国人在工作上忠爱、灵活、聪明的天性，在理工及化工领域里，尤其是对机械的改进及仿造，必须跟着今天世界纺织工业的趋向加速前进，贸易方面顶尖人才必脱颖而出，做到同米兰竞争并非难事。

1926 年我同张四先生谈到我要为发展纺织工业做四件基础工作之际，四先生问我："借着四件工作你要将纺织工业做到什么样式？"

我回答说："要做到瑞士计划经济之下所做到的样式，人力、物力都没有浪费，不但四件工作都必须做成。另外还有四件工作也必须做到。然而，我不能做，就是消灭文盲，改八小时工作制、废止深夜工、禁止用童工。"

四先生说："你的主张是对的，而耐心等着看。"

新中国成立以后，我不能做的全都做到了，因为中国的计划经济是在社会主义经济政策之下推动的。

4. 手脑并用

我考察日本纺织工业时所学得的合理化工作法，本来想等到训练纺织厂技术人才时用的，岂知当我在 1926 年答应张四先生帮他解决大生纱厂难题时，我计算必须吸引七百万现金才能保全大生纱厂。这样，吸引现金是我第一个责任，于是，我列举吸引现金的办法，其中必须首先做到，必须首先表现出来的是减轻每件棉纱的每匹布的成本，减轻成本就是提高每一枚锭子的产量。因此必须引进日本的手脑并用不着合理化工作法及成本计算。我就找到日本东京高等工业学校毕业的陆君辅舟任大生一厂厂长。请他帮我实施合理化工作法及成本计算。同时，增加工资及薪水，结果每枚锭子的产量增加、成本计算表上明显是获利，不是亏损。这一个成绩获是金融界的信任。上海银行首先表示愿意独家借给 150 万元作为收回大生副厂及添造布厂之用。交通银行继续愿意借给 160 万元作建造天生港大电厂之用。

大电厂建成后，大生一厂每件棉纱的动力费用从十元减到三元。大电厂不但改变了南通的容貌，并改变了人的心理，从消极到积极。大电厂成了发展南通工业的基础。在建造大电厂的同时，做了另一件为发展南通工业

及农业基础性也是永久性的工作，就是选定东台垦区，建造中国第一只棉产改进所，引进纺四十支纱的美棉种子，请孙玉书、冯泽芳两位专家主大事，并延请南京中大及金陵大学毕业植棉专家为技师训练几有时名男女棉农从事选种、育种、播种、治虫、治病等工作，改良棉在大生副厂试用结果，十名挡车工管理 240 台自动布机，每人管 24 台，引起大众对引进新种子、新设备的信心，并且在 1934 年鼓励其他八个产棉区省都照东台规划，设立八省棉产改进所。

从大生引进手脑并用合理化工作法及成本计算，显明了科学管理的作用和功效，对引进新的给了人一个信心，一只三十几年老厂引进科学管理，这一个奇突的"引进新的"帮我获得资金，不但保全了大生纱厂，更为发展南通工业、农业建立了两个基础，也是四先生所喜欢建立的，并为我要发展中国纺织工业必须要做的四件工作中，"引进美棉种子"，有了很好开端。因此，1934 年推荐到二十一个省，现在全国棉产都可纺四十支纱，灵宝、新疆棉产可纺六十支到一百四十支纱。去年棉产达一千三百七十万包。

这些从 1926 年开始到 1938 年，我为四先生的事业服务十二年值得一提的几件事。

我的记忆中还有一件事，我答应四先生去做而我没有做，似乎应该写出来，这问题四先生同我谈过几次，就是开新运河问题。这件事我答应四先生等大生稳定我去找适当人选重新规划。

在 1935－36 年时，我一度约人谈改良棉产及开新运河问题，也提到 1934 年上海银行陈君光甫由我陪他视察东台改良棉之际，他看见棉花品质方面从纺十二支纱的原料改进到可以纺四十支纱的原料，同一亩地的产量是加增一倍以上，他曾有一个感想："不开张四先生的新运河，等于弃黄金于地。"

他表示要我去设计，他来投资。听的人都受到感动。我正想就东台棉产改进所找专家，设计研究组织开掘新运河的机构，更引进科学管理问题，而日本人侵略逼境，这问题搁置了。

大生略为稳定，因"合理化工作法"字句太长，我把它改叫"手脑并用"。那时的大生工作人员只要有人喊他或"手脑并用"这觉得光荣。

“手脑并用”在教育方面先在南通学院纺织科的职业班试行，招初中毕业生训练三年。这批学生毕业后，得到永安纱厂雷君炳林及小中纺王君哲宇称许，希望我多训练这一级的技术人才。

1939年我在上海创为诚孚纺织专科的理想是因为我爱纺织，我也喜欢机械，我更爱中国人聪明的头脑和灵活的双手，要借着教育把这四方面的性能都发挥到尽致，为此获得全体同事的同情，招收数学、物理、英文有相当根基的高中毕业生，免费、手脑并用训练四年，配以定时锻炼身体，丰富的营养，请第一流眼科医生及肺病专家肃清他们的砂眼及肺病。因限物经费，从1939年到解放只训练了四百多名。这四百多名者是理想中的技术人才。在新中国三十年纺织工业发展中，这批人才显明了成绩。我得到安慰，诚孚纺织专科的收效不仅得力于手脑并用的教授法，更得力于一班人才济济的师资，如前中央纺织研究院院长方佐任手脑并用总指导，一大批从日本欧美回来的纺织顶尖人才都集中在诚孚。

他们在国家遭受侵略时期满怀热忱负训练之责。还有国内名校教授也是从欧美回来的，如突出的物理学家朱物华博士、数学奇才曹凤山博士，再从两位美国教授学得精通英文。在这许多名教授指导下，攻读四年获得精通英文。

在许多名教授指导下，攻读四年获得纺织工程及机械工程全部知识经验，以及四年的装、技、修、整的特殊经历，对机械性能原料配合摸得很熟很透，对工作兴趣养成得很高。毕业后，无论主持工务，任教训练后起人才，以及做研究题目或任编写工作，都愉快地胜任。

诚孚一段时间中，有一个趣味故事，老友前苏工校长邓着先先生，他对诚孚教授法及学制佩服宣传得无微不至，只是每逢听到“手脑并用”总是摇头绉，听不进去，他说：“这样效益高超的教授法为什么用这样土头土脑的名称来喊它，我实在不服气。”

我问他：“你喜欢的名是什么？”

他回答说：“中国人有一句话叫‘知其然而不知其所以然’。”

接着我就说：“这样你就叫它‘知其然也知其所以然’行了。”

大家都笑了起来。

去年有一次同纺织部陈副部长维稷及华东纺织工学院夏明芳书记谈到手脑并用教授法。他们两位替我解说了这个名称，说道："'手脑并用'现在词句叫'理论与实践相结合'。"这是手脑并用最美满的解说。我谢谢他们。

因诚孚纺织专科用手脑并用教授法获得富兴趣的效果，等到纺建（中国纺织建设公司）接收日本厂后，纺建厂长、工程师人才众多，立刻招收初中毕业生一千几百名在上海、青岛、沈阳、天津设立技术进修班，以手脑并用教授法训练三年，有三年装、技、修、整，实验，对机械性能、原料配合也摸得很熟，个个成为极优秀的保全技师及运转技师。

5.人尽其才，物尽其用

1922年在纽约举行的世界丝业博览会中，"中国是丝绸王国"的展出结束时，每一位代表团团员有"人尽其才，物尽其用"的感觉，都很快乐。我代表全体说了出来，这是我第一次有一个不是骄傲而是快乐的感觉。而且每一个人都有这样的情况，那次人尽其才，物尽其用应归功于五个月的筹备，每一个团员站在自己所展出的岗位上设计，做出顶好的展出，不断比较、评判、改正，最后做到每一个人的展出都娄活美丽，能吸引观众的心，所以能做到这样提全体团员只有一个目标"中国不是一个落后国家"。五个月养面极高兴趣，练成日用必须英语，团员中有活泼、敞开、高尚、亲密的友谊。

第二次用这句话是在瑞士 REITER（利透）纺纱机制造厂，它的一位推销员董事问我："你考察瑞士感觉如何？"

我回答说："我到过的地方都给我一幅图画，人尽其才，物尽其用（THE MTILIZATION OF MANPOWER AND MATERIALS ARE ALL IN THE MTMOST POSITION)"。

他说："你的观察是对的，所以我们需要计划经济，只有计划经济我们才能做到这样人尽其才，物尽其用，我们才能生存下去。"

第三次我用这句话在南通，1927年有一次在大生一厂张四先生的总经理室里，四先生问我说："你看，我的工作如何？"

我回答说："四先生三十几年工作是一个标准人尽其才，物尽其用。"

他听了很高兴说:"你看得对的。"

最近几年我读过纺织部编写的《新中国三十年纺织史》,看见社会主义经济政策之下,中国纺织工业惊人的发展,中国已有一千八百万锭的一个纺织工业棉花产量去年已达一千三百三十万包,棉花品级已居世界第一位,丝、毛、麻的产量比新中国成立前增加四倍到五倍,为增加人民生活需要,也为鼓励输出供应四化,政府用大力发展轻纺工业,包括大量发展价廉物美的化纤及合成纤维,更注意机械设备的改造及革新,使能生产适应世界水平的服装。因此,我深信中国必成为世界中一个最庞大也是最现代化的一个纺织工业国家。鉴于上面我说过的六个工业国家都靠纺织起家的事迹,更深深相信中国四个现代化必因纺织工业的成就而加速完成。

6. 中国人忠爱、灵活、聪明的天性

1922 年在纽约举行的世界丝业博览会中,我同纽约时报一位女记者谈话,请她注意每一个中国代表团成员在展出中所表现的天性,尤其是妇女对工作的忠爱、灵活、聪明。

我陪她看缫丝、织绸,看提花机,看刺绣绷架,讲一段工作法、手法,及历史给她听,特别是刺绣精细奇妙的艺术种类以及十种颜色的提花织物,请她花半天时间察看每一个工作人员的艺术,注意她们手、眼、臂动作姿势,告诉她,你会发现一幅极美丽活泼的图画,并且清楚感觉她们对工作的忠爱、灵活、聪明。

第二天纽约时报登出一篇对中国人三个天性 DEVOTION、TACK, INTELLIGENCE(忠爱、灵活、聪明),描写得淋漓尽致的文章,还有许多照片。这篇文章给了读者一个印象,中国不是一个落后的国家。

我在达腊会大学(UNIVERSITY OF DELAWARE)任教时,1969 年为文化交流写了一册 FOOD AND CULRURE(《烹调与文化》),讲到中国女子爱也烹调时引用了一首唐诗:"三日入厨下,洗手做羹汤。未谙姑食性,先遣小姑尝。"

(SHE TOURS THE KITCHEN THREE DAYS AFTER THE WEDDING AND CLEANS HER HANDS TO DO THE HOMELY COOKING FOR

KNOWING NOT HER MOTER-IN-LAW'TASTE. SHE GIVES A BIT TO HER HUSBAND'S SISTER FIRST.)

我说明下面二句是代表中国女子的忠爱、灵活、聪明。许多读过这首诗及这段说明的女读者告诉我,也有写信来告诉我说:"中国女子真可爱,我盼望有机会去中国认识几个中国朋友。"

中国现在实行男女平等,职业调查有 1/3 是女子,后去若有近半数是忠爱、灵活、聪明的女子。对四化建设一定起很大作用,纺织院校若招收忠爱、灵活、聪明的女生,特别在服装设计一定赶上米兰。

7. 顶尖人才

我读中学时买了一部《梁启超文集》,在他考察美国时访问一个著名银行家 MORGAN(摩根),他要摩根告诉他经营事业的诀窍。

摩根回答说:"事业的成败在用人,美国的顶尖人物不在政府,乃是在工商业中,工商业中顶尖人才不在工厂里,乃是在贸易方面。贸易是同世界竞争工具,必须有新的发现,新的引进才能胜过别人。工厂才能扩充,公司掌握贸易的都是董事长会中顶尖人物,都是终身职业,这些人的目光如炬,经验丰富,手脑灵活。董事会信任他们,美国的工商业是这样发展起来的。"这几句话的确有参考价值,顶尖人才有无,的确关系事业的成败。

1926 年我能答应张四先生替他解决非常棘手的保全大生纱厂问题,因我有顶尖人才陆君辅舟及南通、上海、欧美回来的张文潜、骆仰止、徐缄三、吾葆真、毛翼丰诸君,后来有张君方佐帮我实施合理化工作法及成本计算,又有顶尖人才建筑师高观四、电机专家黄友兰、陆芙塘诸君、植棉专家孙玉书、冯泽芳诸君,借着这许多顶尖人才使我能吸引借得现金七百万,不但保全了大生一厂,还在天生港长江边浮动沙上打椿填泥建造大电厂。在东台建立中国第一只棉产改进所,成为发展南通工农业基础,再如纺建接收日本厂所延揽的专家陈君维稷、骆君仰止、陆君绍云、徐君缄三、吾君葆真、王君仲宜、蔡君谦、顾君葆常、张君闻骏等,以及全体厂长、工程师,全是顶尖人才,不但接收开工快速完成,并且将日本厂的优良工作法全都接收达来,其他如棉统会时顶尖人物邹君秉文帮我说服八个产棉省,照东台规划,完成八省棉产改进所的建设。有教育方面,如诚孚纺织专科,如纺建技术进修班

等。“手脑并用”教授法获得成功，都是因为有数不清的师资全是顶尖人才，此外编写一套纺织丝书，甚至如经纬纺织机制造厂的创立、设计培养人才，给我宝贵的协助和贡献，如冶金大师周仁君，机械明星黄朴奇君，以及选购一套极精良母机，并借着忠爱、灵活、聪明的应付，做到在上海解放前七天，将全套价值美金 260 万元生产母机、抢救装船运离美国，没有被美国人封锁，都是顶尖人才起了作用。

这是我个人工作中的经历，是那时顶尖人才所显明的效益，这是旧社会时代，而且强邻侵略时代，若比起今天在社会主义经济政策之下，由国家统筹发展纺织工业，无论训练人才、改进棉产、机械制造成的革新，引进发明新的科技，如发展价廉物美的化纤，电子的应用，自动高速装配的引进、服装设计的进展，鼓励生产技术的研究和实验，消灭廉价卖售原料的损失，借着八十年代的科学管理，提高八十年代生产质量，势必大量兴起顶尖人才，顶尖人才工作的效果十百倍于昔日。

我读新中国建设一个一千八百万锭纺织工业历史，听华东纺织工学院报告逐年发展纺织教育的经历。今天成为有三四千学生、一千几百位教授及教师的世界上最庞大的一保纺织学院，我兴奋、我欣慰。因为这些成就都是数不清的顶尖人才的成绩，并且有许多顶尖人物马不停蹄的负责发展极大规模的纺织工业，以原料增产的速度（包括大量发展化纤及无纺织布）再如机械制造能力的庞大，不出十年中国将有三千万锭的一个纺织工业，到下一个世纪，中国的纺织工业仍是解决职业问题的园地，因引看见今天的顶尖人才很兴奋的凭着忠爱、灵活、聪明

（升伯手记的原稿缺一页）

②引进纺四十支纱的美棉种子，改进及增加全国棉产；

③照日本学制培训纺织技术及管理人才；

④编写一套纺织技术及管理丛书；

还有四件工作也是为发展纺织工业必须做的，然而不是我能做的，就是消灭文盲，改八小时制、废止深夜工、不准用童工，所以我喜欢瑞士的计划经济，瑞士小国行出来容易见效，中国地大民众，又在帝国主义包围中，几时能做到我不知道。

四先生说："你的主张是对的，你耐心等着看罢。"今天在社会主义经济政策之下，当年四先生和我所盼望的都已做到，文盲也快要消灭。

9.东方米兰

这一句话是去年庆祝南通学院七十周年纪念，我喊出来的。因五十年前我在南通知道日本要独占中国及南洋各地的纺织品市场。我是不甘心中国是一个落后国家的人，在建造成天生港大电厂及东台棉产改进所以后，有了廉价的动力及适合市场的标准原料。在1933—1934年时就想利用电厂回汽、长江软水及服装工场，专为推销南洋更注意印尼及印度市场，因日人侵略这个计划变为泡影。

新中国成立后，南通在党的领导及社会主义经济政策之下，已经建立了稳固的发展经济基础，今后南通可以利用长江三角洲的地利，及水的污染最轻的优点，仿效米兰，在今后二十年中建设一个二百万锭极新纺织工业，包括漂染印花厂、染料三、化纤厂、无纺布厂、汽流纺厂等，再加一个前进的服装市场。

意大利的米兰今天成为世界最成功最新的一个纺织城，它的服装遍销全世界，它的以旧变新、无变有的经历，上面我说过，并且提到只有中国可以同它竞争，不但南通，甚至全国模仿米兰是一件值得考虑的事。

上面我也说过，中国十年之后要加出一千二百万锭，即使十年以后，甚至下一世纪为职业问题中国的纺织工业仍要发展下去。影视样。添出来的生产设备，生产品类，还有贸易路线及贸易方法，大势所趋必集中两个领域，"服装推销"及"挣取外汇"，这两个问题若参考米兰，仿效米兰是一条捷径，也是一条必须走的路，若精通外文走起来并不困难。

10.服装！服装！服装！

米兰的成功是因引进新的工厂，新的设备、新的技术，尤其是因服装的设计有超越的进步，追上了以服装设计享盛名的法国，美国服装设计以前看法国，现在跟意大利走转变了路，米兰的纺织教育及纺织技术都迎合服装风尚和式样灵活的贸易长年促进服装式样的新鲜，四季翻新的能力使纽约的

老服装师都看了惊奇，而且它的翻新趋向完全迎合世界中82%大从化职业阶级的爱好，因为它的服装价廉物美。

在80年代，中国纺织工业中供应大众化职业阶级价廉物美的服装是一个富兴趣的问题。前一段时期，我收到SIMPLICILY AND BUTTERICK两册极大面积很好服装课本，连室内装饰及用品有近一万件式样，都是美国和意大利合成式样简单美丽大众化，为职业阶级所喜爱的服装，所列衣料、化纤占80%，因为价格都很廉宜，我交上海纺织学会展出几个月后，送浙江丝绸工学院的服装系作教材。这几天又搜寻到SIMPLICITY AND BUTTERICK全套十册极详尽的服装工作课本，包括选料、式样选择、划样剪裁、缝制、缀边、绣花、针结以及男女老少、青少年、小孩四季服装不同艺术。这是学习现代化服装设计裁制专业课程，以此作艺术进修基础。对服装设计，同画师作图一样，随时随地就有丰硕富的启发，兴趣所寄学习这批教材并非难事。只是现代化服装及室内装饰等是繁重课门，开始学习须有高中毕业基础，大学为迎合2000年翻两番值得设立一个四年的服装系。照着这批教材，这批人才训练成熟后，因为已经是英文精通人才，用处极大。尤其是将学得的艺术传授后起学习的人。这批后起人才学会了，只要有一架缝纫机，缝制服装非常容易，可以成为普遍的家庭工业，供给内销及外销。

意大利人并不比中国人更聪明，他们的商人就是精通外文。中国人学外文并非难事，中国人只要精通外文在推销贸易上一定胜过意大利人。

对发展服装挣取外汇供给四化感兴趣的同志都知道中国发展服装贸易的条件比米兰好。中国有世界无比的原料，棉花及生丝、毛和麻的品质在提高中，价廉物美的化纤在大量发展中，至于服装成本米兰决不能同中国竞争。中国的服装在灵活的贸易之下绝不会有囤积，只是必须从现在开始从商科大学选拔大批人才加速学习外文。同时学习服装及纺织，积极学上去，兴趣越做越高，三年到五年必有5000—10000名精通外文的服装推销顶尖人才，那时，中国的服装贸易必普及世界各地，任何地方可以年得见中国商人的足迹。

无论丝或布，染成印成活泼调和的色彩，制成赏心悦目的服装，中国都做得到的。几天前看见华东纺织工学院技术研究室织制的一块CREPE，用细棉原料织成的串纱戏绉，这块绉以制成极美丽为西方妇女所心爱，而且成本极轻的服装。这证明在纺织艺术方面中国已达到世界水平，任何式样任

何原料的服装中国都能供应。

近几天又收到上海灯芯绒，当然长年可以换得外汇供国家需要！所以我再说："服装！服装！服装！"在中国绝不是一件难事。

1985 年 2 月李升伯手书

（时年 90 岁在上海）

升伯在 1922 年借参加在纽约举行的世界丝业博览会去美，乘机学读纺织，并考察六个靠纺织起家发福的先进国家。1924 年底回国。

从这次参察美、英、法、意、瑞士及日本所获得的印象和资料，感动我下决心跟随六个先进国家之后，发展纺织工业，促使中国反弱为强，反穷为富。

同经验丰富的教授和朋友计教设计的结果。照中国所具有的条件和潜力，决定推动四件工作：

一、借着廉宜的煤铁和工价，首先自造廉价的纺织机械。

二、引进纺四十支纱的美棉种子改进全国棉产。

三、采用日本纺织界所用的科学管理体制（工作法）"手脑并用"训练大批高等到及中等纺织技术人才。

四、编写一套纺织染整丛书。

归国后，立刻发起筹备，经过无孔不入的工作，到 1951 年，经纬纺织机制造厂的全套母机运到山西榆次。这四件工作全都做成，并得到新中国成立后各方面领导同志的同情和赞许，对这四件工作用大力加以发挥利用，结果是全国棉产改进到都可纺四十支纱。灵宝、新疆所产棉花可纺六十支、八十支、100 支、120 支、140 支。新中国成立前大学及中等程度的纺织技术人员训练成的已达三千名以上。解产后各级院校每年毕业人数也到三千名。

初版的纺织丛书到 1980 年已改编到第六版。

自从一套全新的造纺织机的母机到达山西榆次后，因质料精美，指定专用作造成精纺机，年产八十万锭，以及上海造的织机，到 1980 年全国已有 2000 万锭的一个纺织工业，国家在郑州新建纺织机制造厂，到 2000 年翻两番，全国将有 3600 万锭的一个纺织工业，祖国成为世界上最大纺织国家，纺织成为摇钱树，这是祖国的荣耀，也是我的安慰。

(1)

这是我在纺织工业时的工作
回忆录,供孩子们作参考
1985年二月李升伯手书
时年90岁在上海

升伯在1922年藉参加在纽约举行的世界纺织业博览会去美,乘机学读纺织,并考察六个靠纺织起家发福的先进国家,1924年底回国。

从这次考察美英法意瑞士及日本所获得的照像和资料,感动我下决心,跟随六个先进国之后,发展纺织工业,促使中国反弱为强,反穷为富。

同经验丰富的教授和朋友讨教设计的结果,照祖国所具有的条件和潜力,决定推动四件工作:

(2)

(一) 藉着廉宜的煤铁和工价,首先自造廉价的纺织机械。

(二) 引进纺四十支纱的美棉种子改进全国棉产。

(三) 采用日本纺织界所用的科学管理——"工作标准手脑并用"训练大批高等及中等纺织技术人才。

(四) 编写一套纺织染整丛书。

归国后,立刻发起筹备,经过无穷不少的工作,到1951年,经纬纺织机制造厂的全套细纱机运到山西榆次,这四件工作全都做成。这得解放后各方面领导同志的同情和谅解,对这四件工作用大力加以发挥利用,结果是……全国棉产改进到都可纺四十支纱,衣宝新疆所产棉花可纺

(3)

六十支,八十支,100支,120支,140支。解放前大学及中等程度的纺织技术人才培养成功的达三千名以上。解放后各级院校每年毕业人数也到三千名。初版的纺织丛书到1980年已改编到第六版。

自从一套全新的经纬纺织机的细纱机到达山西榆次后,因质料精美,指定专用作造精纺机,年产八十万锭。再加以青岛造的钢丝车,沈阳及天津造的前纺机,以及上海造的织机,到1980年全国已有2000万锭的一个纺织工业,国家又在郑州新建纺织机械造厂,到2000年翻两番,全国将有3600万锭的一个纺织工业。祖国成为世界上最大纺织国家。纺织成为祖国的摇钱树,这是祖国的荣耀,也是我的安慰。

1926年时,有不少张四先生啬公友人对我

(4)

在推进中的纺织计划,都感惊奇。适逢张啬公的大生纱厂因负债过重,经营发生难关,~~经过朱文~~邀我去南通考察,助四先生定一个挽救大生纱厂免除破产的办法。我同四先生的交谊从此开始。

这次考察,四先生亲自写了一纸路程表。凡是四先生一手创建的事业——如通海、南垦、南通,东到海门启东,北达东台盐城,很细微的问明白,看清楚。

考察结束后,在老垦牧公司吃饭,在座的有不少四先生当年南菁书院的门生,如江知源、章静轩、吴寄尘诸先生。谈话中,有问我说:"你这次考察所得的感想,结论是什么?"我回答说:"中国不是一个落后国家。"

四先生听到这句话立刻举起杯来对众人

(5)

说:"升伯聪明,升伯胆大。"隔天吴寄尘先生告诉我说:"那天你走去后,四先生告诉我们,他在高丽钦差粪府中时(袁世凯为)因为高丽朝不保夕,高丽亦被日本侵吞,中国的东三省失去屏障,我在那时下了一个决心,'决不甘心中国是一个落后国家'。这一个意志书之几挥,今天升伯是第一个人替我说了出来。升伯成为我的知己。"

经过那次考察,我佩服四先生的伟大,明知清室无能,中国无法抵抗侵略,中状元后弃官不做,回去乡兴教育,创办第一只师范学校及女师范,办工厂,发起垦牧及其他事业。这些都是十九世纪做的,我受了极大感动,因此我决定设计替四先生保全大生一厂。

经过几天思考,才订出一个办法:

1920年时，有不少张四先生啬公友人获各我在推进中的纺织计划，都感惊奇，造逢张啬公的大生纱厂因负债一千万元，经营发生很大难度，邀我去南通考察助四先生定一个挽回大生纱厂免除破产的办法。我同四先生的交谊从此开始。

这次考察，四先生亲自写了一纸路程表，凡是四先生一手创建的事业一无遗漏。南起南通，东到海门、启东，北至东台盐城，很细致的问明白，看清楚。

考察结束后，在老垦牧公司吃饭，在座的有不少四先生当年南菁书院的门生，如江知源、章静轩、吴寄尘诸先生。谈话中，有人问我说："你这次考察所得的感想，总结论是什么？"

我回答说："中国不是一个落后的国家。"

四先生听到这句话，立即举起杯来，对众人说："升伯聪明，升伯胆大。"

隔天吴寄尘先生告诉我说："那天你离去后，四先生告诉我们，他在高丽钦差幕府中时（袁姓钦差）目击高丽朝不保夕，高丽若被日本并吞，中国的东三省失去屏障。四先生说，我在那时下了一个决心决不甘心中国是一个落后国家。"这个意志蓄之几十年，今天升伯是第一个替我说了出来，升伯成为我的知己。

经过那次考察，我佩服四先生的伟大，明知清室无能，中国无法抵抗侵略。他中状元后，弃官不做，回本乡举办教育，创办第一只师范学校及女子师范，办工厂，发起垦牧及其他事业。这些者是十九世纪做的。我受了极大的感动，我决定设计替四先保全大生一厂。经过几天思考，制订出一个办法：

①请求老债权人允许一千万老债停息还本；

②引用日本人纺织厂的科学管理，手脑并用，改良三十几年的旧厂；

③引用成本计算作为吸引借款资料；

④赎回大生副厂，并添办布厂；

⑤设立天生港大电厂减轻动力费用；

⑥引进纺四十支纱的美棉种子；

⑦试行改八小时制；

升伯来一厂时，一厂负债一千万，濒于破产，为了挽回大生厂，保全张四

先生的名望，升伯在一厂着手进行的工作，其中要点如下：

在人事上用了调动，引用了一批懂新的纺织技术及管理人员，当时聘请的人员有：

陆辅舟，日本东高工的纺织系毕业；

张方佐，日本东京高工纺织系毕业；

骆仰止，由升伯提供经费赴英国 MANCHETER 最大的纺织学院毕业回来在厂任工程师数年；

吾葆真、徐缄三，皆为南通学院毕业，正式聘为工程师后，随陆辅舟学习“手脑并用”的科学管理法。陆辅舟不久故世，张方佐接上。

其他尚有：毛翼丰、郑束云、朱希文，改进三十年的老机器。

请黄灰兰任天生港电厂厂长，陆英塘任总工程师。

又聘孙玉书、冯泽芳在东台垦区创造一万亩的中国第一只棉产改进所，引进纺四十支纱的美棉种子。

原来四先生所任用的工作人员，除工务主任秦良若自动辞职外，其他一概不动，如会计主任张作三副主任、副主任吴芳生，纱布主任邱福，标花行的杨老先生，稽核张范广，事务主任宗渭川老先生等。

为增加生产，对职员工友增加薪水及工资，为经营建设一副两厂的流动资金连三百五十万元，收回付厂化一百万元，付厂添布机化五十万元。

天生港电厂成本化了一百六十万元。当时请建筑师高观四在长江下游浮沙上打椿，经过四次不成功，到第五次获得成功。这一经验是高工一生的安慰。

为保全大生一厂不破产，由升伯代表四先生筹借现金七百万元。当时吴寄尘先生是唯一帮手。他同老债权谈妥带息还本。

这是我借着 1922—1924 年学习考察纺织起家发福国家的先进国家之后，决定祖国步他们的后尘，发展纺织工业，贯彻我的不甘心中国是一个落后国家的观念。

等我考察了四先生一手创办的全部事业，知道他也是一个“不甘心中国是一个落后国家”的先知先觉，我心里对他有很深的钦佩。凭我的知识经验及管理发展的门径，我下决心替四先生筹借现金七百万，保存了大生一厂。

四先生晚年看见南通新的时代的来到得到安慰，每天上午来一厂总经

理室看厂方的动作，听我的报告。

四先生归天后，孝若先生继任一厂董事长及总经理。孝若先生是一个才子，聪明可佩。

他花了三年时间编写成啬公四先生的全部文集，归中华书局出版。

这部文集我第二次去美国，在国会图书馆，农部图书馆、哈佛大学都有这部书。达腊会大学新造图书馆在近三十万册中，也有这部书。有人问，东方历史课教授："张謇是什么样的人？是官僚还是实业家？"

老师回答说："都不是，他是中国的甘地。"

这证明了孝若先生的智慧。

有一次谈话中，他提议要将南通学院改成南通大学，要我参加。我答应他，等大生略为稳定，应该协助。孝若先生若不遇难，这件事或许早已成功。

总之，我能代替四先生吸引现金七百万元，保全大生一厂是因为我学得科学管理，我有人才，把纺织业最时行的"手脑并用"实事求是地做出来，结果是增加生产，减轻成本，收回付厂，添办布厂，建造大电厂。在东台垦区用一万亩地的范围内创建中国第一只棉产改进所，引进纺四十支纱的美棉种子。

天生港电厂完成，大生一厂的每仓纱的动力费从十元减到二元七角，这是大生一厂在经营上第一件明显获得稳定的事。

大生八厂由一厂必为付厂，再添建布厂是第二件帮助一厂稳定的事。

南通原来生产纺十二支及十六支的棉花，借着改进所开始改产四十支纱棉花，一厂及付厂生产的二十支及三十支纱成为国内外第一块名牌。自动织布机，每一个挡车工管理十六台甚至在八小时制度下管二十四台，轰动全国产棉省都要设立棉产改进所。

我替四先生保全一厂不破产，所选定的五件极新的工作：

①改造旧厂，采用科学管理"手脑并用"工作法；

②建造天生港电厂；

③收回八厂，改名为一厂的付厂并添置 240 台自动布机；

④在东台创办中国第一只棉产改进所，引进纺四十去纱的美棉种子；

⑤试改八小时制。这五件工作都收到了极好效果，保全一厂这件事的成功，促使升伯用全家的力量来完成为国反弱为强必须要为祖国做成的发

展纺织工业的四件基础工作,冒一切危险,到 1951 年经纬纺织机制造厂的全套母机运送到山西榆次为止全都完成。

讲到这里,我必须将我对四先生钦佩的心写出来,被一颗钦佩的心的鼓动,再因年轻、有勇气,不怕难,所以能吸引七百万现金完成保全大生一厂的全部计划。

我生长在贫弱的中国,在考察四先生全部工作时,亲眼看见,亲手摸着四先生考中状元后,知道清室无望,弃官不做,在十九世纪回本乡创办中国第一只师范学校及女子师范,办纱厂、铁厂、电厂、电话、造公路,掘河道,兴垦牧,河成堤成,路也成,修到南通市区,办刺绣传习所,更俗剧场、南通俱乐部,大逢轮船公司,又知道他在中状元以前,在高丽袁姓钦差幕中时,看到高丽朝不保夕,他有了一个"不甘心中国是一个落后国家"的决心,以一人之力做成这许多事。我受到无限的感动,因此我愿意花一半时间担任大生一厂的保全工作。同时推动发展纺织工业的四件基础工作。当时四先生同意我这样做。他说:"诬蔑这四件工作对南通有帮助。"

我担任一厂经理以后,四先生每天上午来厂,在总经理室与我谈话,我一面让四先生知道厂中管理改制的情况,另一方面他告诉我,以往的经历,他最注意的是新运河问题。他似乎希望从我口里得到一个结论。我回答他说,我在考勤察东台垦区之际,我有一个意见要在东台建设我四个发展纺织工业基础计划中第一只棉产改进所。

今天我想南通农民是世界上最讲究技术的棉农,每年每亩大概生产三担纺十二支到十六支棉的籽棉,都是洁白没有杂叶夹进的棉花。这些棉农若教会他们种植美棉。棉花的棵子形态比老棉种通州棉大一倍以上。光甫惊奇这已经改种的十几万亩地,吃饭时,他说:"升伯你去开张四先生的新运河,我来给你款项。"

一同吃饭的二百多工作人员在主任孙玉书、冯芳泽带领下,大家弹琴唱歌来庆祝。

有一次我在上海,同金融业同业谈到光甫的感动和应许,大家都有相同的感受。后来只因日本人侵略,新运河的事无法进行,这是我答应四先生去做唯一没有做到的一件工作。

我同四先生谈话,谈到发起盐垦,他告诉我一段他的故事。我听了,知

道他决定革命就是那个时候,那时清廷任命他做驻扬州的盐政总理,就任的日子是冬天,他要去看看烧盐灶地,凭着官衔,盐政总理有轿班、二爷、卫兵,前呼后拥。因为海边寒风凛冽,他穿着狐皮袍套,到达灶地,因为冬天不烧盐,只看见一片盐场,一堆一堆散在灶场上的倭草棚,轿班停了下来,呼喊人,没有答应,走近一个草棚,看见有一个倭草门,推开看见有人在草堆中动,再喊也没有人答应,也没有出来,再大声喊,仍没有人答应。一个卫兵刚要想爬进去看。忽然,看见一个臂上挂着一只篮草子,卫兵看见就吓着他了,他一看见官轿,吓伤了,丢掉一篮草子,扑通跪在地上,四先生看见这情况,马上出轿,亲自将他扶起来,他不肯起来,口里喊着:"青天大老爷,青天大老爷"身子直发抖,二爷将他扶起来。四先生对他说:"不要怕,我不是来吓你们的。我是来救你们的。"

他一面叫二爷将他的草子拾起来,洗净还他,一面问他:"这棚子里面还有几个人?"

他回答说:"连我在内有六个人。"

四先生又问:"为什么喊他们不出来?"

他不敢讲,四先生说:"你只管讲出来,不要怕,我要明白你们的情况。"

他说:"我们六个人只有一条棉裤,我要出来洗草子,烧草子做饭,这条棉裤我穿了。他们没有裤子穿,不能出来。"

四先生叫二爷把吊在身边的十块钱,再向二爷借了六块钱,将十六块钱交给那个农民,叫他们每个人买一条棉裤穿。

隔年夏天,四先生又去了灶场看烧盐,这又是另一个景象,灶场非常热闹。走近盐灶,一看灶民烧盐工作。他吓了一大跳,灶里面是烘炉,人跑进去,其实是跑进烘炉里烤。灶外面是猛烈的太阳。在灶里面烧盐等于整个人放进灶里烤,一个赤身露体的人烤到全身发红,烤到吃不消了,再跑出来在烈日底下深呼吸,换一句话,他们是在烈日下乘凉。

烧盐的日子,灶民吃大麦饭和盐萝,一天吃盐咸鱼,融一天吃盐肉。到了冬天大麦饭没得吃了,只好吃草子。四先生说:"灶民所过的生活是人类最苦的生活。"

他又说:"海边另一面是长着一望无际的草场,草长得比人还要高,显现出土地的肥美,这些土地称为灶地,草供烧盐。只准长草,不准垦稻。清廷

盐法规定:‘私垦灶地者斩’,这是对我第二个大刺激。”

他说:“第三次给了我不能忍受的刺激,我回到扬州。本来不准备参加盐商们的任何宴会。这次我要同他们谈判,他们邀我去吃饭,我答应了。盐商们照着他们的习惯,预备了一桌穷奢极华的宴席,吃到一半休息,换了一张桌子,周围镶银,桌中央有一个相当大的镶银圆洞。忽然,厨子牵出一只脑壳剃光的猴子,绑在桌底下,脑壳完全露出桌面圆洞,主人邀客入席,说道,这是一桌名菜,叫做吃猴脑。说着,厨子拿起银锤子,将猴脑壳敲破,取去脑盖,猴子在桌下叽叽地叫。客人在谈笑中用银匙取出猴脑畅吃,他们认为这是一种美味。

“那时,我气得发抖,心里想,同样靠盐吃饭人人,灶民过的是人类最差最苦的生活。这一批盐商过着这种灭绝良心的奢侈到使人不能相信的生活。所以我说:‘这种生活我不能过了。’我站起来,走了。受到这一个刺激以后,我辞去了盐政总理,并上书清廷,要求废止盐法,准许人民开垦灶地。

“清廷不允许废灶法,只许可我在南通划定一块土地试办垦牧,这就是南通垦牧公司的由来。公司所做的只有三件事,开河筑堤修路,河成,堤成,堤上修路,路也成。一片废地都变成了棉田,每年收获公司与农民分享。我不愿意做清廷的官。辛亥革命后,袁世凯做总统,组组内阁,叫我做农商总长。我立刻答应了。我就职的第一天,第一件工作,就是废止盐法。

“我回乡后,就计划开掘新运河,要把整个苏北的废地都变成棉田。当然那时没有整个有条有理的计划,就像你今天所建议的科学管理、合理化经营的规划,所以新运河到今天不得完成。”

我听了这席话,知道四先生是喜欢创新不怕难的先进学者。所以我初次见面,四先生就赞成我的胆大,不但南通的规划他同意,就是我的四件为发展纺织工业所做的基础工作,也得到他衷心的赞成与鼓励。纺织界当时对我的四件工作诚心诚意赞助和鼓励的是四先生。纱厂联合会总干事张君则民,及鸿章纱厂的郭君企青,他们三位都对我说过几句祝福的话:“你这四件工作的担子虽重、工作虽辛苦,而必定成功。因为你有充足的准备和信心,足够的胆量和魄力。”

他们四位朋友的祝福的实现,都是因为有四个同一为国的心:“不甘心中国是一个落后的国家。”四件实物的完成是 1922 年到 1951 年。因为纺织

械厂母机抢救时的保密影响债务的清理工作延期到1970年获得结束。

四件工作中收效最快的是引进纺四十支纱的美棉种子,1978年,我从美国回到祖国,纺织部的老友陈维稷同志及张方佐同志,就来看我。方佐同志先开口对我说:“以往的事千言万语,讲不尽。我只告诉你一件事,让你开心。”

我问他:“什么事?”

他说:“今天全国所产棉花都可纺四十支纱,灵宝、新疆的棉花可纺六十支、八十支、一百支,一百二十支到一百四十支。”

我的脚虽然无力,可是听见了开心得跳了起来。

维稷同志告诉我:“经纬的一套母机质料精良,又是新中国成立后第一批得到的全新机械,引起了有关各方面的兴趣。大家商定,将这套母机专供造细纱机及化纤机,每年生产八十万锭。配以青岛造的铜丝车,沈阳及天津造的前纺。上海造的布机,现在有了一千八百万锭的一个纺织工业。”

我说:“照你们二位的报告,我依照我昨天在绸缎店所看见柔软滑爽灯芯绒,这看见有关各方领导的辉煌成绩,不但内销,而且外销必成为国家的摇钱树。在外贸区域必定有精通外贸的大批纺织人才培养出来,散布世界各地供需要。”

那时,他们二位所说是给我安慰,到今年1985证明纺织工业更在大踏步前进,无论在机械,在教育领域,尤其是贸易问题,都有出奇的进步。照国家政策,不但到了2000年生产翻两番,在品质方面也要向着欧美日本追赶上去。机械换新是无法耽搁的,所以政府在郑州另外建造一家大规模的纺织机制造厂,一切设施都是最新的。

为迎合内销和外贸的心理,有十二家学院及专科者自动添设服装系。今年我接到浙江丝绸工学院八十几岁的朱新予老院长的信,一个热烈推动服装的例子:“久不问候,实因身体不适,今年起改任名誉院长,比较轻松,精神也较舒畅,堪告慰于长者,十分感激身体不适时还反复以我院服装专业为念,没有你老的指点,不可能办起我院这一龙头专业。现招生两届,今年再增名额,学生作品香港展出,已有外商订货,永感促进去持之悃。”

另一个例子更感兴趣,1979年我鼓励一位以前诚孚纺织专拉学生张令慧对CASHMERE去净杂毛这一个问题,加以研究。他在北京纺织局任副

局长，他的研究获得成功，建设一个 CASHEMERE。我看见它织出的纯 CASHEMERE 毯子，确是没有一要杂毛，行销委广，今后织成服装可以同法国制成的服装比美。

在服装领域，质与量做到相提并时，到 2000 年中国将有三千六百万生产锭子，质的方面赶上先进国家已无问题。只要外贸方面多兴起精通外文的贸易人才，这对民生的改进及国力的增强是现实有把握的事。

张四先生听我说了一句中国不是落后的国家，就说我胆大，乃是我肯学习，肯尝试，幼年学了一套英文、数学、物理，所以出国考察感兴趣。因此，1922 年，我是丝厂职员，他们推我做代表团的代表去纽约举行的第一次世界博览会。我建议中国代表团借这一个机会展出从黄帝和他的妻子西陵姬发明的蚕丝，及织制服装的艺术。人类开始穿着服装，再建议携带去展出缫丝车、京缎织机（SATIN），薄纱织机（CHIFFON），轻绉织机（CREPE DE CHINE），提花织机（MOTHER OF JACKARD LOOM），织锦机，另四种绣法不同最名贵的京、湘、苏、杭刺绣棚架，展览场变成机声辘辘的工厂，每一种设备上都有优秀美丽穿着各色软缎、薄绉轻纱的女技术员做工作表演，墙上悬挂二幅黄帝和西陵姬的彩色绘像，披着他们自己发明织制的袍服，另一幅画是西陵姬养蚕、喂桑的彩色画，每只蚕宝宝栩栩如生，昂首待喂，吸引了大批观众注视着，每一项展览品，看到缫丝、织丝、刺绣、裁剪、缝制，技术人员的手法灵活细腻，全都看得目瞪口呆。英文说明书里提到中国人的聪明，特别用了三个字表明中国女子宝贵的天性，DEVOTION（忠诚）、TACL（机警）、INTELLIGENCE（聪明）。

主办博览会的三位领导，美国丝业公会主席 ROBERT CHINEY，秘书（HENEY SAWEYET），检验所所长（SEORGE DAUGHTY）都很惊奇，意想不到中国有这样伟大的展出，给了博览会无上光荣。纽约时报用整幅地位登出整个展出照片和说明。

我在会期中借着这个展出，认识了各国来的纺织界及教育界人物，以后我去各国考察参观得到他们很多帮助。经 CHINEY 和 DAUGHTY 二位的介绍，我得到 PENNSYLVANIA TEXTILE INSTITUTE 的许可免费读

了三个学期二个个暑期的纺织工程。

丝业展览结束后，就开始了考察美国的纺织工业，从东北的新格兰、纽约到南部的 N CAROLINA，S CAROLINA、SEORGIA、TEXAS、OKLAHOMA。看到他们的整个产棉区，给了我很大惊奇。他们告诉我，美国起家发福第一靠种棉花，所以号称棉花为 KING COTTON；第二是靠纺织，这二门挣来的钱供给兴教育，开荒兴农业、交通工业、动力、开矿，兴重工业。

我在 MASSACHUSETTES、NEW YORK、PHILADELPHIA 考察了十几个有名的大学，到南方又考察了 SEOGIA UNIVERSITY（以后改 SEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY）它们的农学院有很大规模的植棉专科。

我在美国借着奖学金读了二年半的纺织工和，因此在 1924 年决定将我的职业从丝厂改到棉纺织。回国时顺道到英、法、意、瑞士、日本考察这五个国的纺织工业。最使我惊奇的一件事，我查考这几个国家经济发展历史。它们的经济发源都同美国一样，离不开纺织。英国的 MANCHESTER SCOTLAND，法国的 LYON，意大利的米兰，瑞士的 ZURICH，日本的大阪、名古屋，都看见纺织工业对这些国家的发展很重要。它们的职工全是纺织专科毕业，及公立学校毕业，都是八小时制，都没有深夜工，都有设备极新的纺织院校。考察六国纺织工厂时候，发现它们在管理上的科学化，是注重技术、机械转动的速度和产量，都照机械制造厂所定标准，无论采购原料、训练挡车工也照这个标准计算成本也照这个标准。各厂都有一名或几名技术人员管成本计算。我考察时候心领神会，觉得这一个方法很合理，不过有三个先决条件：1 八小时工作制；2 原料适应标准；3 工作人员的技术训练适应标准。欧美纺织工业重视贸易，都选突出人才担任贸易灵活的贸易给工厂很大帮助，做到人力、物力、产品，没有浪费。他们告诉我，这是工厂能同人竞争的关键。

日本纺织工业，贸易方面组织同欧美不同，它把突出贸易人才集中起来组织东绵株式会社，东绵是三井的支公司、财力由三井负责。东绵分公司遍布世界，专营棉花的收买及纱布的推销。全体工作人员都精通英文，能写能讲，都从商业学院毕业，再受纺织院校训练，都懂得原料和制成品。东棉靠三井财力。每年在棉花价格顶低落季节买足大量合乎需用的棉花，工厂只

负生产责任。由东棉决定合乎世界市场所需要的各工品种的纱布，分配各厂纺织，工厂不用囤积原料，也不用囤积纱布，工厂集中全力在生产上。

我回国后，对于中国境内的国人、日人、英人经营的纺织工业做了一次考察，找到了12小时制、又班制，一星期工作七天制，不禁止童工，百分之九十的文盲，中国厂当中极少数有自己充足的资本，其他都负担较高的利息，这三类厂举国一致。

日本厂的优点：

①职员技术水平高；

②职员人数少，待遇高；

③机械新，保全优良；

④长年使用原料、物料、机料都有一定标准；

⑤向银行借款，处息4%，最高时不超过6%；

⑥原料由东棉供给，纱布归东棉推销，不需要自备营业资金；

英国厂的优点：长年纺一种纱20S，长年用一级棉花，资金充足，他们在棉花价顶低季节买足一年原料，工厂管理用老式的工头制，技术水平不高，管理松、棉花消耗重、产量低，靠原料成本低及没有利息负担赚钱。中国厂的这种半殖民地半封建的情况下，一切努力不过是苟延残喘。

当我将考察过程讲给张四先生听，他问我说："那你想要干的四件工作为谁忙呢?"我说："这是为集中经营做点准备，只有集体来干，功效才是快的、大的。"

他说："你的话是对的，中国只有快干，才干得上去，才不受人欺。"

时隔55年，我读新中国成立后三十年的纺织历史，纺织部在党的领导及社会主义经济制度之下：

①发展了一个1800万锭全新纺织工业；

②培养了二万名纺织、染整、制机的高级人才；

③棉花产量达到1300万包，五倍于解放以前的产量，并且品的改良更是惊人，粗绒绝迹，全国十八省所产棉花都可以纺40支纱，灵宝、新疆所产可纺60—140支纱；

④全国所用纺织书、杂志都是自己编写译印。当圻我考察世界先进纺

织工业之后，希望有这一天，而且在这一个经济制度之下，正在发扬光大，年年扩充，成了发展四个现代化以及提高十亿人民生活最稳固的基础。

附录三　李升伯纪念文章

访问李升伯

谷苇　石四维

美籍华人，原中国纺织建设公司副总经理李升伯先生，因病于一九七八年由美来沪疗养，在长女佩贞夫妇和医务人员悉心照料下，现已恢复健康。目前记者前往寓所访问，八十八岁高龄的李老兴奋地告诉我们，不久前中国纺织工程学会理事长，纺织工业部副部长陈维稷同志来沪，请他担任上海市纺织工程学会顾问。

李老说："我自一九一五年进入纺织界，曾代表中国参加国际丝业博览会，并考察了美、英、法、意、瑞士和日本六国的纺织业，留学回国后，协助张謇先生接办行将倒闭的南通大生纱厂，抗战时期又在上海开设纺织机械厂，创办诚孚纺织专科学校。抗战胜利后，在国民党政府的中国纺织建设公司担任副总经理，兼任中国经纬纺织机械厂总经理。新中国成立前夕，到香港运回经纬机械厂定购的全套生产母机，一九五六年去美国定居，垂暮之年，获此荣誉，是莫大的欣慰。"

李老谈到一生事业，不忘清朝末代状元张謇对他的启蒙。辛亥革命前夕，李升伯就学于上海民立中学。一次随老师到南京参观实业博览会，聆听博览会会长张謇的开幕讲演。张謇提出中国要免受外国人欺侮，必须办教育兴实业。李升伯回校后在作文中写下了，"不甘心中国是一个落后国家"的誓言，并立志为此奋斗终生。十六年后李升伯与比他年长四十四岁的张謇在南通重逢。当时张謇办的大生纱厂等民族工业，在外国资本倾轧下，几濒破产，得悉李升伯出洋考察回国，请他主持振兴厂务。李升伯制订了一套切实可行的企业改革方案，张謇称赞"升伯胆大，升伯聪明"，将其视为知己。

李升伯一面整顿企业，一面引进能纺四十支纱的美棉种子，还在南通建立天生港发电厂，然而好景不长，抗战爆发南通沦陷，这些企业全落入敌手。

李老回忆当年不胜感慨。他说:“在当时不甘心中国是一个落后国家,谈何容易。”

今年四月正值张謇创办南通学院七十周年,南通市副市长、张謇孙子张绪武特地到上海看望李老,向他介绍今日南通不仅是个纺织城,也是全国出口商品综合基地,去年工业总产值按人口平均计算已达一万一千多元,名列全国之首。李老兴奋不已,连声说:“张四先生的理想,今日终于实现了。”

李老对于旧中国纺织工业了如指掌,他说:从张謇办大生纱厂到自己担任国民党政府的中纺公司要职,近半个世纪全国才有五百万纱锭,只能纺二十至三十二支棉纱。回国后看到新中国成立三十三年,已拥有一千八百多纱锭,不仅可纺四十支纱,还可纺一百四十高支纱,中国纺织工业有了很大发展。他提出现在应该积极发展服装工业,出口服装成品比棉纱棉布可获得更多外汇。

近年来李老悉心研究服装设计,他翻开美国时装杂志,兴致勃勃地向我们介绍目前国际流行的服装款式。两册杂志厚达八千多页,今年四月李老女婿,美国麻省大学钱庆文教授回沪省亲,在纽约上机前与夫人李佩萸女士冒着风雪,驱车一小时去市里选购的,老人赞赏这是带给他的最佳礼品。

李老向中国纺织部门提了不少发展服装加工出口的建议,并把亲友们带来的国外最新资料,赠送给几所纺织高等院校。中国纺织界著名人士张方佐、顾毓泉、刘靖基和如今分布在全国各地纺织部门,担任要职的他当年得意学生,及香港纺织界著名人士也都登门拜访,互相交换意见。李老满意地说:“我的建议得到纺织部领导的重视,浙江丝绸工学院最近已开设中国第一个服装设计专业,他们把教学计划寄给我征求意见。

去年华东纺织工学院举行庆祝建校三十周年大会,请我在主席台上就座,纺织工业部郝建秀部长亲切称我是中国纺织界老前辈。如今我荣任上海市纺织工程学会顾问,就得当好参谋啊”!

半天交谈李老毫无倦意,当我们起身告辞时,李老取出两张照片送给我们留念,一张是前年他和老伴在华东医院病房喜庆六十周年金刚钻婚,一张是在家里和上海的四代亲属欢度除夕。

李老说:“中国式的家庭生活,给老年人带来了无穷的生活乐趣。”

(载于 1982 年 10 月 22 日香港《大公报》)

作者简介：

谷苇，1953年毕业于复旦大学新闻系，为《解放日报》、中国新闻社编辑、高级记者，上海文艺出版社、《上海文艺》杂志编辑，著有《文坛漫步》《艺林剪影》《记巴金》《名人采访录》《一个小老头，名字叫巴金》等。

记中国纺织业元老的一件事

乐维华

黄浦江边游人如织，服饰缤纷呈彩。纺织工业部正在上海举行全国纺织工业会议，全国纺织业同仁纷至沓来，共图振兴中国纺织工业的宏愿。会议期间，纺织工业部领导收到一封辗转而来的信件，和一叠资料。信中写道：

“阅报悉知惊动世界，谋发展纺织工业的大会情况，欣慰无量。发展纺织工业，纺织机械是基础，服装是摇钱树，希望十年之内能赶上日本和美国的水平。兹敬将三套资料奉上，供各位同志参考。我写字手仍无力，恕不多谈，敬祝会议成功……”落款是：李升伯。

李升伯先生的名字，对纺织界同行来说并不陌生。数十年来，他的名字和中国纺织业的发展形影不离。如今，他已八十八岁高龄，住在上海华东医院的单人病房里，苍苍白发但他身上仍沸腾着充满生气的热血。他羡慕朋友，学生们能参加纺织工业大会，也为自己疾病缠身而深感遗憾。他欣然动笔，写下了上述这封信。他送给纺织工业大会的这三套资料，分别介绍了当今世界上三个服装中心——纽约、巴黎、米兰的最时新的服装。李老已经难以行走，要用医疗器械帮助呼吸。可他还是固执的宣传纺织服装，以示岁月可去，事业不老。

（载于1984年12月2日《浙江日报》）

作者简介：

乐维华，毕业于华东师范大学中文系。1981年起任《解放日报》记者、编辑及《上海小说》杂志编副主编，香港《大公报》出版有限公司总经理。

著有小说《百匪图》，散文《山趣》《又是雨夜》分别获得“敦煌散文奖”和“青春似火散文奖”。

纪念一代师表李升伯先生

应寿纪

抗日战争胜利后不久，我辞去了浙江省工业改进所技正职务，离开浙南返杭，旋进入上海中国纺织建设总公司工务处工作。有幸会见了李升伯先生和张方佐先生，交谈之余，深深地体会到：抗战以还，百废待举，发展纺织工业为当前复兴我国的捷径；我国纺织技术，素称落后，厂务管理缺乏准绳，业务经营向无标准；必须搜集日人纺织技术资料，采取各国纺织技术之优点，编写技术丛书，同时参照我国实际情况，拟订各种规格和标准，加强人才培养，同时不断提高在职人员的水平，才能振兴我国纺织工业的含意。

回忆先生在中国纺建总公司任职期间，就是这样做的。先生运用公司的人、物、财力，举办了各种纺织技术研究班、进修班和训练班，培养纺织专才。今简述如下：

1946 年 6 月开始筹办“技术人员训练班”。班分棉纺织、毛纺织、印染整三科，学员无寒暑假半读半工免费培养社会高中毕业生二年毕业，造就能文能武的全才。其中上海训练班计办了二届，共培养毕业生 250 人。为我国纺织工业的建设增添了扎实的新生力量。

1947 年 3 月为了保证产品质量的稳定和降低成本，特举办“原棉研究班”。主要学习吸收先进厂有关原棉分级、检验、混棉以及棉作学和原棉仓库管理的经验每届三个月办了三届。学员除了听课见习外，还要收集有关资料成文、成册。结业时，除编好《混棉学》初稿外，还先后出版了《原棉研究学会论文集》和《混棉手册》。研究班每届学员虽不多，但布满国、民营大厂，返厂后对所在厂原棉的管理和使用，起到预期作用。

同年 3 月至次年 1 月，为提高各厂技术人员的学识经验，增进工作效率起见，特设立“棉纺织厂技术人员进修班”。班分纺、织两科进行纺织理论和工厂实践的学习。每期三个月，办了三期，各学员返厂后，颇能发展所长力求进步，为所在厂增添了不少新知识和实际技术力量。

1948 年 1 至 7 月，为造就纺织厂各部门专门技术人才，特设“纺织厂各部门专门技术研究班”。班分清棉、梳棉、粗纺、精纺、准备及织造六组。主

要作理论和标准的研究，工场实习和调查，按工场实验编订各种规格标准。各组学员颇能悉心学习钻研，按期轮赴各厂巡视。历时六个月，各组均拟订了《某某保全工作标准》、《某某运转操作工作标准》初稿，并发表了研究心得《棉纺织专门技术研究论文专辑》一、二集。

同年8月，为求协助各棉纺织厂改善保全工作，增进运转效率并能解决特种困难问题起见，特组设"棉纺织技术促进组"。组由前专门技术研究班部分导师和学员组成。主要完成棉纺织厂保全、运转操作工作标准，及其他各种规格标准的厘定，并编译棉纺织技术图书和协助各厂有关促进棉纺织技术工作等。一年多来，为公司出版了棉纺织技术丛书多册。

同年9月开始，为谋各厂工务人员的专门技能深造起见，特设"工务人员技术进修班"。班分原棉、前纺、后纺、棉织、毛纺织、印染整六组，采取聘请专家讲课和保全保养运转的实践训练相结合的办法。各厂技术员以下的工务人员，在不影响工作的情况下，按本身职务分组参加轮训。进修时间，视工作难易而定，分为三至六个月。从各厂的举办情况看，收效很大。

此外，尚办了"皮辊、上浆技术研究班"、"织布整理"、"温湿度调节"、"工场建筑及设计"等讲习班。

李升伯先生一生为我国人民和纺织工业做了许多工作，贡献巨大。本文所述仅是我曾参与过的、李先生在中国纺建总公司任职期间、短短三年中所做工作的一小部分。其意义深远、贡献不凡就令人钦服。李升伯先生真不愧为我们敬爱的一代师表。

作者简介：

应寿纪，1912年出生于永康芝英，1930年留学日本东京工业大学。历任浙江省工业改进所技正兼纺织试验室主任；中国纺织建设公司、华东纺织管理局工程师；上海交通大学、上海财政经济学院、上海城乡纺织专科学校教授；西北纺织管理局总工程师、学术委员会主任；陕西省纺织工程学会理事。1986年任永康棉纺厂总顾问。

著有《染织用水及化学药剂》《织物构造学》《棉纺技术管理》《纤维化学》，编译《纤维工业试验法》《有关织物光泽译文汇编》《日本战后棉纺织工业的开展和停滞》，编审《原棉手册》等。

回忆李升伯先生

夏明芳

李升伯先生在纺织界负有盛名，对我国纺织工业的发展有个不可磨灭的贡献。还在新中国成立前，我任中共地下党沪西区委书记兼上海市中共纺织工委书记的时候，就对他的情况有一些初步了解。

抗日战争初期，他筹建了经纬纺织机器制造公司，设厂于广西柳州。那时规模不大，只生产纺织机器的主要配件，如罗拉、锭子等。抗日战争胜利后，经纬机器制造厂迁到杭州，按照当时世界先进技术的大型纺织机器制造厂的标准进行建设。同时向美国和瑞士订购成套的先进纺织机器制造工作母机和技术。

1948 年，他在香港指挥采购工作母机。其后听到美国国会在讨论对我国封锁的提案，提案一旦通过，这批机器就会被扣留，或运往台湾，于是他紧急指挥驻美代表不惜代价、千方百计赶在封锁前把全部工作母机抢运到香港。

廿世纪五十年代初期，他将这批当时价值 260 万美元的成套制造纺织机器设备交给国家运回国内，装备了新中国成立后兴建的第一个大规模纺织机器制造厂——山西榆次经纬纺织机械厂，对我国纺织机器制造工业有奠基的作用。人们每谈起此事，都盛赞李升伯先生对中国纺织工业做出的积极贡献。他是一位爱国、爱党的爱社会主义者。

我是在 1978 年调到华东纺织工学院(后改为中国纺织大学，现为东华大学)任党委书记后，和他认识的。他对纺织教育有一套良好的教育方法，先后培养了二千多名优秀的学生，其中不少是新中国发展纺织工业的骨干。纺织工业部陈维稷副部长和他有历史上的深交。有一次陈副部长、李先生和我三人在一起座谈他的“手脑并用”教育法。李升伯先生办纺织教育有三项主要特点：

一、高薪聘任顶尖师资。

二、严格考选学生。

三、采用他称之为“手脑并用”的教授法，即培养学生是按照既有扎实理工

课基础和先进纺织科技知识，又能动手操作，一专多能的目标进行的教授法。

他有一位老友对他这种良好的教育法很是钦佩，但说“手脑并用”这个名词用于这样良好的教育法，未免有些土头土脑。这次座谈时，陈维稷副部长和我对他说：我们党一贯提倡“理论和实践相结合”。你的这个“手脑并用”教授法应属于“理论和实践相结合”的范畴，是一种理论和实践相结合的教授法，他感到非常满意和高兴。这是我知道李升伯先生的一些情况，对他为人表示十分尊敬。

作者简介：

夏明芳，新中国成立前任中共地下党沪西区委书记兼上海市中共纺织工委书记，1978年后担任华东纺织工学院党委书记。

为发展纺织工业勤奋耕耘的师表

——纪念李升伯先生逝世一周年

兆麟　锡华　令慧　维邦　正诗　鸿钧　大株

李升伯先生离开我们已经一年了。他为发展我国纺织工业勤奋耕耘、孜孜不倦工作的形象仍萃立在我们脑际。他那建设纺织工业的滔滔宏论仿佛还在我们耳边萦绕。

1896年李先生出生于浙江上虞。学生时期是在国家衰败、列强入侵、军阀混战、人民灾难深重中度过的。“不甘心中国是一个落后国家”这句话，在中国近代史上激励了无数有志爱国之士，也激励着血气方刚的李升伯先生。

一九二二年李先生有幸参加了在美国纽约举行的世界丝业博览会。他积极筹划，精心布置，展出了“中国是公元前1703年发明丝绸及服装的王国”的巨幅套画，取得了巨大成功，为祖国争得了荣誉。《纽约时报》用整幅版面刊登了中国馆的照片和展出说明书的全文，在评语中长篇描绘中国丝绸的艺术成就，从而引起各国对我国丝绸艺术的重视，好多国家代表团都来祝贺。英、法、意、瑞士、日本等国的代表纷纷邀请中国代表前往他们国家交流、考察。李先生通过考察，找出了创建和发展新型纺织工业是解决“不甘心中国是一个落后国家”的道路。

本世纪20年代初，李先生到美、英、法、意、瑞士、日本六个工业国，对纺

织进行考察，启迪他献身祖国纺织建设事业，为振兴中华而奋斗。早年他就高瞻远瞩地提出发展我国纺织工业的四项基础性工作，即：我国自制纺织机械、改良棉种、培养人才、改进管理，并为之奋斗着。

李升伯先生是我国自制纺织机械的奠基者之一。

1924 年，李先生在英国考察，到当时居世界纺织机械制造业首位的泼拉脱纺机制造厂调查研究；他从这些考察中得出结论：我国自制纺织机械不是高不可攀的，只要在聘用人才、选用母机和原材料，以及设计和制造上下功夫，不但可以造成适用的纺织机械，而且可以很快赶上世界先进水平。抗日战争期间，李先生筹办的经纬纺织机械制造公司在广西柳州设厂；抗日战争胜利后，经纬纺机制造公司又在浙江杭州筹建纺机制造厂。临近解放时，他得到美国政府有可能对中国实行封锁禁运的消息后，急电经纬公司驻美人员，要他们不惜任何代价将经纬在美国定购的、当时价值为 260 万美元的、制造纺织机械的精良工作母机装船离开美国口岸，抢运到了菲律宾和香港。

1950—1951 年，李先生在香港将这批工作母机全部运回国内，为我国第一个最大的纺织机械制造厂——经纬纺织机械厂的建设和自制纺织机械做出了贡献。

在改良棉种，建立植棉基地，提供充裕的优质原料上，李先生也是花费了心血的。1926 年，李先生应邀去江苏南通，协助著名实业家张謇整顿大生纱厂。李先生首先从调查原料着手，由南通出发，经如皋、泰兴、东台、盐城、海门到启东，了解到这些地区生产的棉花都是短粗绒，只能纺制低支纱、织粗布后，他选定在东台垦区建设我国第一所棉产改进所，引进纺 40 支棉纱的美棉种子，聘请著名的植棉专家主其事，聘请高级技术人员任技师，训练了几百名棉农，种出了优质棉，推行了美棉良种，并得到大面积的种植。

“重视人才，广揽人才、培养人才”，是事业成败的关键。李先生是深知这一点的。抗日战争胜利后，李先生任中国纺织建设总公司副总经理。他几乎把当时国内所有的纺织人才，包括留学欧美日本回国和国内自己培养出来的纺织专家，聘请到中国纺建各公司和所属各厂工作，使数十家半停产和停产的纺织、印染厂在很短的时间内全部开齐。

他还创办了诚孚纺织专科学校（50 年代初并入华东纺织工学院）和多种研究班、进修班、技训班、永生织布班，先后培养人才二千余人。

打倒四人帮后，1978 年，李先生从美国回到上海定居。

这时他已是 83 岁的高龄。然而，他表示“岁月可去，事业不老”。他担任上海市纺织工业局技术顾问等职后，提出了发展服装业是今后纺织工业的主攻方向，并反复强调：“服装！服装！服装！一定要把服装搞上去！”

他上书郝建秀书记、纺织工业部部长、副部长等，建议引进最新的服装制作设备和技术，发展服装工业，迎头赶上世界先进水平；在高等纺织院校设立服装系，培养优秀的服装工艺、服装设计和精通外语的服装贸易人才，得到纺织工业部的采纳。

李先生在世的最后两年是在医院中度过的。那时他已难以行走，领导和亲友看望他时，他一谈就是怎样进一步发展纺织工业。李先生为帮助纺织院校开展和搞好服装教育，在病中仍不断向国外搜集服装教材、样本、杂志等，赠给纺织院校。当最后一批捐赠的服装书籍寄到上海时，李先生已与世长辞了。

今天，我国的服装工业已有了可喜的发展，国内市场上的服装式样已是琳琅满目，服装出口额也有大幅度的增长。李先生听到这些消息，定会含笑于九泉的吧！

（载于 1986 年 11 月 8 日《中国纺织报》）

缅怀伟大的爱国主义者、实业家、教育家李升伯先生

陈正诗

我以崇敬的心情缅怀已故老师、伟大的爱国主义者、实业家、教育家李升伯先生。“中国决不甘心落后”，这是李升伯先生一句至理名言。为了中国的复兴、祖国的昌盛、人民的幸福，李升伯先生以实业救国的观点多从发展纺织工业入手，抓人才培养、抓原棉改良，抓改进管理，抓纺织机械制造。开拓创业，努力奋斗。在这四方面，都为我国纺织工业做出了卓越贡献。他年迈回国养病期间，仍不断研究纺织工业今后发展的方向和出路，向纺织工业部建议大力发展服装生产，以延伸生产范围，提高加工深度和产品附加值，从而增加工作岗位，丰富人民衣着生活水平，为国家争取更多的外汇。得到纺织工业部的采纳。在他的推动下，1982 年，浙江丝绸工学院率先成

立了我国第一个服装专业。

后来,全国纺织院校相继成立了服装系或专业。纺织工业部在北京建立了服装学院。为了我国纺织工业的发展,李升伯先生贡献了毕生的精力。

我于 1939 年考进李先生创办的诚孚高级职员养成所(后改为诚孚纺织专科学校)。短短三年时间的学习,为我日后人生道路打下良好基础。无论是在学校或进入社会,我和李先生的接触是比较多的,他的爱国主义思想深深教育了我。记得抗日战争以后,上海沦陷,许多同学不愿做亡国奴,毕业后,满腔热血计划前往大后方,为祖国抗日战争贡献力量。但去内地路费很大而且人地生疏,不知能否找到工作。为此,我和蔡振国同学去见李先生。李先生极为嘉勉,允介绍内地纺织先辈,并赠给大部分路费。于是第一批同学陆续出发。虽历经艰险,终于到达内地,并找到了工作,找到了为祖国效劳的机会。消息返来后,李先生动员、鼓励和资助大批同学前往内地,为抗日战争胜利在经济战线上做出一定贡献。

我和高成德同学先到衡阳,在衡阳第三纺织厂工作。不久战火漫延到衡阳,我甜,只好后撤。从衡阳到柳州再到贵阳,一路上有车坐车,无车徒步。到贵阳已经精疲力竭,穷困潦倒。幸好在贵阳遇到李先生一家内迁。李先生见了我们非常关心,要我们随同前往重庆,并介绍到合川豫丰纱厂工作,直到抗日战争胜利前调到李先生在重庆所设办事处,研究、制订抗战胜利后建设我国纺织工业的方案。

抗战胜利后,李先生出任中国纺织建设总公司副总经理兼工务处长,负责接管上海、青岛、天津和东北原日本纺织厂。抗战前期,李先生在沦陷区呆过,深切体会到,由于沦陷区纺织厂毁损、停工、减产,相关的工商业倒闭造成大量失业人员,加上棉农亦无以为生,普遍贫困艰苦,所以要尽快恢复生产。除了延聘全国纺织专家外,并指定我通知内地的同学,全部到重庆白象街西南实业大厦李先生办公地点集中,由公司发给路费,车船费,机票,到上海、青岛等地中纺公司报到,分配到各纺织厂工作。这些同学在当时恢复和发展生产中起了很大作用。送完最后一批同学,我也回到上海,在上海中纺一厂工作直到解放。

1948 年,李先生在香港指挥采购经纬纺织机械厂在国外订购的制造纺织机器的工作母机。1949 年春因事回到上海,我去见他,商议请他留在上

海领导中国纺建公司全体职工，和我们同学保护工厂设备迎接解放。

李先生说："保护好这些设备迎接解放很重要，有你们这许多同事和学生努力，加上你的联系是完全能够做好的。这些设备对国计民生有一定影响，但数量不够多，且都很陈旧，满足不了将来发展的需要。我辛苦筹划了十多年的经纬纺织机械厂能大量生产成套新型纺织机器，解决这个问题。如今土地已购好，厂房已设计，工作母机已订购。只是现在美国议院有提出要封锁我国的议案，如果这议案获通过，经纬订购的机器被扣压，那我奋斗十多年的心血就要付之一炬。而中国纺织机械制造业也要后退很多年，所以我必须赶回香港指挥抢运"。他在香港指挥驻外代表千方百计抢运，甚至不惜倾其家产，抢运到香港和菲律宾，后来运回国内，装备了新中国兴建的第一个大型纺织机械厂——山西榆次经纬纺织机械厂，为我国纺织机器制造业起了奠基和示范作用。

李先生对教育工作有一整套方针和主张。最值得一提的是他常说的"手脑并用"教育，即学生既要学到基础和专业理论能够应用，还要能实际动手操作。诚孚同学经过在校手脑并用学习，掌握了科学知识和实践本领，所以毕业后立即能担负起工作。加上抗日战火洗礼，锻炼了意志，和新中国成立前几年工厂实践积累了较丰富的技术和管理经验，新中国成立后成为新中国纺织工业迅猛发展的骨干力量。

李升伯先生虽然离开了我们，他那强烈的爱国主义思想、他那振兴中华始终不渝的精神，他那勤奋工作、开拓创新、远大抱负和脚踏实地的工作作风永远是我们后辈的榜样和典范。

作者简介：

陈正诗，诚孚纺专学生，50年代后任河南省纺织厅副厅长、总工程师，第三届全国人民代表大会代表。

爱国爱民　高瞻远瞩　为发展祖国纺织工业奋斗终生

张令慧

升伯老师以"不甘心中国是个落后的国家"的强烈爱国主义信念，从20世纪20年代考察欧、美、日等国家后，就认定当时祖国的工业建设，要以纺

织工业先行。因为纺织工业既能解决当时广大老百姓缺衣少穿,急需衣被,又可增加就业机会,提高人民生活,更可为国家积累资金,争取创收外汇,发展其他工业。他就身体力行,毕生为发展纺织工业尽瘁心力。

他一生坚持努力工作,尽力抓好四项基础工作。即:一、改良棉种;二、大力培养能手脑并用的纺织技术和管理人才;三、组织编写纺织技术书籍,迅速提高从业者的纺织技术和管理水平;四、自制精良价廉的纺织机械。

他看到当时产量高,纤维好的美棉,就引进美棉种子,开办东台中国第一个棉产改进所,将原来只能纺粗支纱的通州棉,全改成能纺细支纱的细绒棉。在 1934 年又通过棉统会仿造东台做法,设立了其他八个产棉省的八个棉产改进所。

在培养技术人才上,诚孚纺织专科学校就是在升伯老师的倡议下,开办起来的。当 1939 年抗日战争正酣,一方面是为了诚孚公司系统的企业,今后发展储备技术人才,另有一层更深的含意,在当时敌占区不能明说,就是预见到日寇凶暴侵略我国,最后必然会有失败的下场。日寇在我国沪、青、津、东北各地开设了大量的大型现代化纺织厂,设有棉纺纱锭近 250 万锭。占当时我国总共棉纺纱锭 500 万锭的近半数,而且都是设备较新,技术精良的大型工厂。一旦日寇战败,这些大批工厂谁来接管。所以要未雨绸缪,预做准备,培养储备技术人才。后来事实证明前三届毕业学生,在工厂里实践几年后,积累了一定技术经验。当日寇投降抗战胜利,大批日资纺织厂等候接管,急需技术人员时,大家都应升伯老师之召,参加接管沪、青、津等地的日资纺织厂的生产与管理,成为有力的技术骨干力量,解决当时的急需。

那时接管的工厂,包括棉、毛、麻、丝及纺织机械厂等,规模很庞大,就组织成中国纺织建设总公司。升伯老师任副总经理兼工务处长,总揽一切生产、技术、管理工作。张方佐老师是他最重要、最得力的助手任工务处副处长,兼总工程师。他们感觉到技术力量还需要继续不断充实提高,于是又千方百计多方面的,继续不断的办学培养人才。

首先是正规教育,招收高中毕业生加以培养,如恢复诚孚纺织专科学校,举办中国纺织建设公司技术人员训练班等。另一方面是继续教育,充分利用中纺公司曾留用一百余名原日资工厂的总工程师、工程师、技师等,具有丰富学识与经验的日籍技术人员,和我国高级技术人员组织起来,根据在

职技术人员的不同水平，举办各种专业的学习班。对刚从纺织大专以上毕业的学生，举办手脑并用的技训班，以培养他们的动手能力和实践经验。对未经学校正规学习过的在职技术管理人员，则举办进修班以提高他们的理论水平。对已有较好学识和技术经验的在职技术人员，与日籍技术人员一起举办各个专业的研究班。共同研讨较深入的技术问题。如原棉、清棉、梳棉、并粗、细纱、准备、织造等研究班，以培养各个专业的专家。

新中国成立后国家大力发展纺织工业，建设了很多新厂，技术人员需要量更大，前述从多方面培养的人员正好适应了需要。否则虽有投资、设备、原料但缺乏技术人员必会造成很大难题。例如诚孚纺专的很多毕业生，在五六十年代，大多成了新建大型纺织厂的主要技术骨干，好些人担任了各级主要领导，挑起了重担。从这里足见升伯老师、方佐老师当时的远见卓识，和对祖国纺织工业建设所做出的巨大贡献。

记得四十年代初，我在诚孚纺专学习时每隔一二周，升伯老师都要亲自来讲授《精神讲话》课，这在别的学校是没有的。但我觉得这一课程对激励我们的学习起着重要的作用。主要内容现在追忆起来，可归纳为《形势与前途》既有国家的，也有个人的。当时上海已完全在日寇控制之下，所以在政治上讲得比较含蓄，主要是讲如何强大经济实力，他强调国家需要发展工业，特别要发展纺织工业。给我印象最深的有两条：

一是他强调，根据我国国计民生需要，在棉纺织工业方面，至少要发展到 1500 万锭。当时全国棉纺锭约 500 万锭，而其中近 250 万锭还是日资经济侵略的，真正属于我国民族纺织工业只有不到 300 万锭。所以当听到 1500 万锭这个庞大数字简直不敢相信，觉得有些不可思议。

而升伯老师却从多方面加以论证，以种种理由说明其必要性和可能性。同时联系到我们学生，要我们认真学好技术，锻炼好身体，要准备为祖国发展 1500 万棉纺锭，尽到每个人的责任。

升伯老师的每次讲话，对正在学习的学生是很强的鞭策。都觉得国家纺织工业发展有希望，我们个人也有前途有责任。每次讲课都大大鼓舞我们的学习积极性，感觉到心里热乎乎的，是很大的精神动力。

后来事实证明，不久抗战胜利，接管了大批日资纺织厂。接着新中国成立后国家大规模发展纺织工业，到现场棉纺早已超过 1500 万锭。这就充分

证明当时升伯老师提出的目标，是很正确和很有远见卓识的。

二是他再强调，纺织工人工作时间太长，太辛苦，要缩短工作时间，争取免除深夜班，保护工人身体健康。那时是每班工作十二小时，日夜两班制，对身体损害确实很大，后来才改成每班十小时工作制。当然改成八小时工作制还是在 1952 年在党的关怀下才最后实现的。升伯老师能深切体会到工人群众的疾苦，而大声疾呼公开强调提出来，这样的言行当时还是不多见的。

升伯老师 1978 年回国定居后，又提出应大力发展服装工业的问题。在 80 年代初我去访谒时，他对我说："根据他在海外多年的观察，纺织工业应尽快延伸到服装方面，因服装不但能美化、丰富人民生活，还能增加就业岗位，提高附加值，为国家争取更多的利润和外汇。意大利的米兰今天成为世界最新最成功的一个纺织城，它的服装遍销全世界，模仿米兰是一件值得考虑的事。大势所趋必须集中在两个领域：'服装推销'及'争取外汇'，这两个问题若参考米兰，仿效米兰，是一条简便而不浪费的途径。"

米兰的成功主要是因服装的设计和式样有超越的进步，追上了以服装设计久享盛名的法国。美国服装的转变，以前看法国，现在就跟意大利走转移的路。米兰的纺织教育，纺织技术都迎合服装式样，长年促进服装式样的新鲜，四季翻新的能力，使纽约的老服装设计师看了惊奇。而且它的翻新倾向完全集中在世界 82%的平民的爱好方面，而且价廉物美。因此他喊出了一句口号"中国应该造就东方的米兰"，他就向纺织工业部提出建议，应大力培养服装人才，发展服装工业，得到纺织工业部的肯定和采纳。

1982 年浙江丝绸工学院率先成立了我国第一个服装专业，后来不少纺织院校也相继成立了服装系科，北京还成立了服装学院。

可见升伯老师即使在高龄时，仍密切注视着世界纺织工业发展趋势，关心我国纺织工业行进方向，而且预见性仍是很强的。

50 年代在香港时，升伯老师还举办了永生机织班，培养机织人才。从以上长期的历史事实可以看出，升伯老师时刻不忘"办学""培养人才"，他工作到哪里就办学到哪里，使他的事业后继有人，他的抱负得以实现，以达到国强民富。

关于编写纺织技术与管理书籍，中国纺织建设公司工务处在升伯老师

和方佐老师共同策划领导下，专门成立技术促进组，调集办研究班后的中、日优秀技术人员约二十余人，分别编写配棉、清棉、梳棉、并粗、细纱、准备，织造等专业的《保全标准》《运转标准》和《棉纺织制造工程标准规格》等书籍共十五册，审编成《纺织染丛书》在全国印刷发行。解放初期国家大力发展纺织工业时，提供全国纺织技术人员学习参考，起了很大作用。工务处还总结实践经验，审编了约九十万字的《工务辑要》，为企业建立以技术管理为核心的生产指挥系统打下了基础。

升伯老师还是我国纺织机械工业的奠基人之一，他坚信纺织机械工业是发展纺织工业的重要基础。因此他早就和银行界人士商讨筹建经纬纺织机械公司，先期制造纺机主要配件，供应抗战内地纺织厂的需要。随后就筹划向美国、瑞士订购先进的纺织机械制造母机，和制造技术。

当 1949 年他得知美国即将对我国实行禁运的消息，就急电驻外代表不惜一切代价，排除万难，赶在禁运前将这批精良母机，抢救运回到香港和菲律宾，使这些精良宝贵的母机得以完整保留下来，为此升伯老师个人负债，直至 1971 年才将债务还清。

50 年代初纺织工业部派代表到香港，与升伯老师商妥将这一大批先进设备运回国内。纺织工业部按照当时国际形势，从战略考虑将经纬纺织机械厂建于山西榆次。当时这是全国设备最先进，技术最精良，规模最大的纺织机械厂，成为全国纺织机械工业中的领头企业。升伯老师为该厂创业做出重大贡献，无愧为我国纺织机械工业的奠基人。

原中共中央书记处候补书记郝建秀同志(原任纺织工业部部长)，深知升伯老师是我国纺织界元老，对我国纺织工业曾做出重大贡献，因而很尊重他的为人和其强烈的爱国热忱，也很关心他的健康。如 1984 年初升伯老师患肺炎，住上海华东医院，因年高体弱医院已报病危，嘱家属准备后事。

郝建秀同志知悉后，即电上海市嘱全力抢救，经医院组织了以王副院长为首的抢救小组，千方百计抢救治疗，终于转危为安，恢复健康，至九十高龄才辞世。

升伯老师离开我们已十多年了，但他的谆谆教诲和慈祥的音容笑貌，仍深印在我的脑际，他那爱国爱民的崇高品德，高瞻远瞩的宏伟气魄，尽粹终生的奋斗精神，值得我们后辈永远怀念和敬仰。

作者简介：

张令慧，字敏斋，1924年生于宁波，初中毕业后，考取宁波高级工业学校机械科，1942年毕业后考入上海诚孚纺织专科学校。

当时，上海棉纺厂已全部受日军军管，而昆明急需技术人员，遂偕同学四人，长途跋涉，到达昆明云南经济委员会裕滇纺织厂纺部工作。

抗战胜利返沪，受聘在上海中国纺织建设总公司工务处设计课工作。1946年夏，调到上海中纺一厂。上海解放后，更名为国棉一厂，先后任技术员、科长、车间主任。1953年9月，调到北京，筹建京棉一厂。先后任主任、副总工程师、厂长；又调北京第二毛纺厂任厂长，后任北京纺工局副局长、总工程师。

老人的情怀

——追忆升伯先生

包鸿钧

1978年升伯先生从美国回国定居，后来因病住在上海华东医院。

1980年12月，王国桢同学和我出差到上海，在17日那天下午去医院拜见他。记得当我们刚要跨进病房时，老人就笑容满面迎上来与我们握手，让我们坐下并忙着亲自给我们倒茶水，那种热爱我们后辈的盛情，至今仍萦绕在我的心中。那时他的身体看上去似乎还像从前那样，告诉我们就是腿脚有点肿。他那时已有80多岁高龄，头脑很清楚，我们和他已有30多年未见面了，但是他还能记得我们的姓名。老人家谈锋依然很健，那天下午几乎都是他一个人讲的。

老人回忆过去看看现在，感触很多，首先对棉花产量很感兴趣。他说以前在南通大生纱厂担任总经理时，曾与当时的农科院邹秉文博士一同搞推广美棉种植的工作，还开辟了一块基地，费了相当的精力财力，直到“七七事变”全国棉花产量也不过是几十万担，他说新中国成立以后仅仅20多年的时间，就达到2000万担，是一个奇迹，他感到很高兴。

谈到纺织机械设备国产化时，他对从香港运回，新中国成立前向国外定购的工作母机，这一爱国行动所遭到的种种阻难，述说颇多，但是终于胜利

完成了。这套设备后来由政府用以装备山西经纬纺织机械厂，是我国首家生产新型成套纺纱机的工厂，他对此感到很高兴，认为夙愿已得到圆满解决。

谈到我们诚孚同学在纺织界的工作情况，他喜形于色。他认为当年的教育是有成果的，如果没有这一批队伍，在抗日战争胜利后，要接收日本人所经营的纺织厂就有些困难了。他在上海中纺公司担任副总经理时，继续狠抓技术培训工作，开办各种形式的学习班，暂时留用了一些日本专业人员，让他们当教师传授技术经验，各种技术学习班都取得了很大效果。我们向他汇报我们的一些同学，在进了学习班继续深造后成绩突出，新中国成立后在国家举办的技术培训班，和技术学校里担任教职，继续培养纺织人才，老人听了深感欣慰。

在这次谈话中，我感觉到氛围中充满了热情，充满了爱。不知不觉间，医院的服务人员已端上了晚餐，我们只好告别。临行前他特别赠送给每人一本他的著作《食物与文化》是用英文写的，还签上他的姓名。记得在离开时，他还亲切地站在病房门口，流露出一股惜别之情。岂知这次离别竟是永别，令人怅然。

回到北京后，拜读这本《食物与文化》知道升伯先生寄居美国时，已将注意力倾注在一些穷困国家和发展中国家。这些国家的人民所遭遇的饥饿问题和营养不良问题，使他深感不安。为此在1958年他以一位年龄已到62岁的老人，毅然到德乃韦尔大学里做一名学生，一直坚持读书到1964年。

毕业后留在学校里的食品研究所工作，协助学校开办独特的学科间的新课程，专谈世界粮食和人口问题，并由他担任讲师。他主张研究每个国家，每个民族的食物和风俗习惯，认为可以得知他们的文化进展历史。在这本《食物和文化》书中，就详细介绍了中国，那是作为教材讲授给美国学生听的，起到宣扬中国美好文化的作用。在改善饮食结构以解决营养不良的问题上，他竭力提倡种植大豆，推广吃豆制食品。

“李先生真伟大”，这是我们在医院里告别先生后，走在过道时遇见一位护士小姐向我们说的。在归途中我一路走一路想这句赞美的话，如果不是先生那种爱人如己，平易近人的高尚道德风范，深深地感动了生活在他周围的人群，那是不可能轻易听得到的。

升伯先生于 1985 年 11 月 10 日离开了我们。他是虔诚的基督徒，耶稣基督的生命在他的一生中，可以说是充分流露的。他曾说："Life is to give, not to take"。他信守此言奋斗一生为人类造福。我也不能不高呼他的伟大，并相信他已安然回到主的怀抱里，得到安息。

一代爱国老人中国纺织工业先驱和光辉的开拓者

——李升伯老师

郭大栋

缅怀李升伯老师，往事历历在目，他的光辉爱国业绩以及他伟大的人格魅力，对我们这些学生后辈无形之中，时时处处，在一生中都起了积极向上的影响。他的伟大人格使我们这些后辈知道人生的价值是什么。

升师的一生是奉献，是献爱心，而不是索取。升师是一位强烈的爱国主义者。皮之不存毛将焉附，国家兴亡匹夫有责，国家不兴旺谈不上个人事业，中华传统的爱国思想在升师一代爱国人士中根深蒂固。

升师在青年时就立志不甘心中国的落后，并毕生为之奋斗不懈。他坚忍不拔的精神感染了许多爱国有识之士，凝聚成为一股力量，早在上世纪的 20 年代就为中国纺织工业的开拓而奋发前进，思之令人钦敬无已。

回忆我辈在诚孚母校求学时，正值日寇侵我中华，上海孤岛处于黑暗时期，升师每次给我们讲课都十分鼓舞我们爱国志气，犹如黑暗中的曙光，使我们增加了对前途的信心，热爱中华的种子深植在我们年轻的心灵里。升师的言教身教对我们一生影响至大。

升师对我辈学生一视同仁，无不加以无微不至的关怀，在学校时关心学子的健康和学习条件，刚毕业时则资助借给数十位同学赴抗战内地的川资等等。每思及此，感怀师恩之情油然而生。

记得 1978 年升师自美返国，那时知悉升师返国消息的还不多，是振国兄告知我的。程光炳学长在纺织部化纤局工作，恰巧出差来沪，他一听这消息立即兴奋地说："我马上去拜见他老人家，饮水思源，如果没有李升伯老师创办诚孚母校，我们就没有今天的成就。我们求学年代正值日寇侵华，读书的环境极其困难，幸而得逢诚孚母校的培养成才。

抗战胜利之初，又蒙升师的援引，我们同学又都能进入中国纺织建设公司各厂工作，可说是一次就业和成长良机，从此踏上安身立业之途。尔后，当新中国成立之际，我们同学正好年富力强技术业务初步成熟，恰逢盛世需要人才，同学们都能发挥所学之长为祖国社会主义建设做出贡献。升师以及诸多前辈创办诚孚母校之功我们当永志不忘。”

程光炳学长的一番心里话正是我们诚孚同学的共同心声啊！回顾升师人生历程中几件大事以及他老人家对我们的教导关怀的切身感受，仍是十分有意义的。

一、升师热爱中华，中华传统文化底蕴甚深，以作为一个中国人而自豪，是前辈中一位伟大的爱国主义者。

升师在他 87 岁自述中说道：“不甘心中国是一个落后国家是中国近代史上最大问题，为这一问题引起全民的爱国心。引起千千万万人为之革命舍身”。

升师在中学时期就开始有此信心因而勤学苦研，立志为改变祖国落后面貌而奋斗终生。由于他体会中华文明的博大精深以作为一个中国人而自豪，时刻不忘宣扬中华文明。

1922 年，升师参加在美国纽约举行的第一次丝业世界博览会，他向代表团团长建议借此机会把中国是丝绸发明国，中国是丝绸王国展现出来，请名画师彩绘了黄帝、西陵姬（嫘祖）的大型画像，及一幅更大的嫘祖的蚕室和桑园画，画像前陈列中国传统丝绸织机实物，各式展出都有穿着丝织工装的女技师，用极灵活的手、眼、臂以极美丽的动作在辘辘机声中操作着，展出极为成功。记者评价道：使人们看到中国人忠爱、灵活、聪明的天性。

日本代表团不得不表示日本的丝绸文化 100％是从中国学来的。

观众对中国在公元前 1703 年发明蚕丝，发明绚丽服装的奇迹深为叹服。升师返国后在他茂名南路寓所，曾送给我他在美国达腊会大学任教时所写的一本“烹调与文化”，内容中列出许多蔬菜、水果、果仁、豆类、花卉等很多是中国最早种植培育出来的。

升师常对欧美人士讲，在这个世界上人们现在吃的、用的很多离不开中国人的创造啊！亲聆升师讲了这些很有趣的事情，觉得他学问渊博，对中国历史文化在谈吐之中随时穿插，旁征博引。

升师中文与英文都有很高造诣，他曾多次将唐诗译成英文诵来十分优美动听。使我觉得上一代人士学问修养非我们这一代学生后辈可及。我接触的名人中如陈维稷老部长、赵朴初居士有与升师那样类似的学养和情操，都有很深厚的中华文化底蕴，他们都是一代爱国老人。能亲聆高明前辈的教言，其乐融融真有如坐春风之感啊！

二、升师热爱中华文明，有一颗炽热奉献的爱心，为了振兴中华从上一世纪初期就勇于吸收西方文明，多次考察欧、美、日各国富国之道，并加以实践为振兴祖国纺织工业奋斗一生，做出不朽的贡献，堪称中国纺织工业的先驱和光辉的开拓者。

升师在 1926 年应我国近代纺织工业创始人之一张謇先生的邀请，赴南通帮助解决大生纱厂的困难。他高瞻远瞩规划全局，礼聘顶尖人才治厂，使工厂转亏为盈，使成本降低，能与日货的倾销相抗衡。由于这些实效取得银行界的信任，为大生纱厂吸引 700 万的投资而立住了脚。

升师一生中善于沟通金融界与实业界，把资金吸引到开发旧中国的纺织工业和纺织机械制造业中来。经纬纺织机械厂的筹建亦即其中一件大事。

升师很早就规划创建经纬厂，几乎倾其全部精力，最后为了把这批从美国、瑞士订购的高精工作母机运回祖国大陆，不惜破产负债以实现他的一生理想。曾记得一位纺织界前辈说过："李升伯先生自己没有巨大资本，靠他的才智和宏伟理想，他自己却不谋财富，他能从金融界融获得巨大资金，又有一大批精英追随他，竟能为中国纺织工业做出几件不朽大事，令人敬佩。"

三、回忆诚孚求学情谊，以及升师对我的关怀。

1941 年我从苏工毕业后，应先父之命要我报考诚孚高级技术人员养成所，其时苏工同届毕业同学绝大多数报考诚孚，转到诚孚继续深造。因为诚孚是苏工校长刘北和、邓着先等前辈，加上诚孚公司技术专家作为办校基础的，苏工与诚孚渊源相通。先父郭企青与童润夫先生都为苏工早期校友，曾倾全力帮助苏工在上海复校，热心于纺织教育。

诚孚母校创办情况在我脑海里记忆犹新，当时我在苏工求学，一天先父对我说起升伯老师在诚孚公司董事会上提出，当前趁诚孚公司有财力及公司有一批精英专家之际，培养一批高级纺织技术人才，既有利于公司将来的发展，又可为国家准备人才，接管抗战胜利后的日方工厂。

董事会讨论时反对之声不少,先父郭企青时为鸿章纺织染厂总经理,受周作民先生之聘,兼任金城银行下属通成公司总协理并为诚孚公司董事。童润夫先生为诚孚公司常务董事。先父,童润夫和升师都是好友,在事业上一直相互支持相互援引,极力赞同升师的英明创议。

董事长周作民是一位深明大义的银行家,他果断地说:"升伯是对的,日本人的野蛮侵略已天怒人怨必将失败,我们应当借此机会培养人才将来接管日方工厂。"董事会决定由升师负责创建诚孚母校。先父平时十分推崇升师的人格和才华,认为升师是同辈中最具远大眼光的杰出人士。先父认为诚孚的师资和教学方针是以造就勤学实干的人才,他希望我勿为浮华子弟要刻苦锻炼。我进诚孚继续在纺织专业上深造他很放心。

回顾起来,确因母校良好学风的培育才有今天的成就。升师当年的远见卓识创办了诚孚母校,竟然造就了一大批人才,尤其在新中国成立后我们受到了党的教育,提高了觉悟,大家辛勤耕耘在各自的岗位上做出了应有的贡献。

升师返国定居后,我们许多同学前去拜望他,谈谈各自的成就,他老人家为之欣慰不已。回忆当年在诚孚求学时犹如在沙漠里的一块绿洲,生机盎然。同学们生活在一起刻苦学习,或活跃于球场,或埋头在教室里夜自修,亲密地如兄弟。顶尖水平的师长的精彩教学,为我们打下了良好的基础。在诚孚母校这块绿洲里雨露滋长造就了我们。从诚孚纺专建校六十周年纪念册所刊登的历史性照片里,可以看到许多同学的光荣业绩。例如 20 世纪 80 年代初中国纺织工程学会在南京召开全国老厂改造学术讨论会,我们诚孚同学作为各地代表参加者竟达 20 人之多,占代表中很大比例。新中国成立后纺织界历史上各次重大工程技术会议都有诚孚同学参加在。许爹同学或身负重任担任领导职务,或在生产第一线耕耘于各自的岗位上,都做出了应有的贡献。

记得程光炳学长曾对我说:有一次纺织工业部钱之光部长召集教育司及各司领导议论如何培养人才适应纺织工业发展形势,他亦在座。钱部长特地问光炳兄说:"诚孚纺专短短几年竟培养出数百位专家很不简单,其中定有经验啊"!

光炳兄就把升师的办学方针向部领导陈述,首先是升师善于把顶尖人

才组织起来，师资均是一时之选。其次是选拔学生十分严格，笔试考分高还要口试观察。三是上课之外重视工厂实习，要求都能动手操作即是当年所谓手脑并用。可见当时纺织部领导对我们诚孚同学在各个岗位上的成就是十分肯定，而且把诚孚母校办学方针作为成功经验来看待的。

回首往事常常会感念升师的伟大人格，以及对我们的恩情。记得1947年我和薛威麟学兄准备同去美国留学之前，同到中国纺织建设总公司拜谒升师，升师对我们去美十分支持并批准给予留职停薪，又将经纬纺织机械制造厂在纽约办事处的李鑫和程福禧两位介绍给我们，后来在美期间他们两位都成为我的好友。

程福禧兄毕业于苏工机械系，精通机械专业对纺织工艺亦造诣甚深，经纬厂的母机选型得力于程兄颇多。我在美国麻省洛威尔纺织学院攻读硕士学位时，论文研究得力于程兄很多帮助，后又曾相约到香港创业。程兄此后创建裕泰针织厂，成为香港最著名的大型针织厂。

1950年8月我离美到香港，孙瑞坤学长特地到船上来接我，孙瑞坤学长同学之谊深重，整整陪了我一星期参观香港各纺织厂，当时很多朋友留我在香港工作，因为先父郭企青已应华东纺织管理局刘少文局长之召，要他回上海主持鸿章纺织染厂，故我准备陪同从香港一起返国。

临行前去李府拜辞升师，升师说："你回国很好，回上海可以去找张方佐先生的"。张老师时任华东纺织管理局副局长，回沪后我到局拜谒张老师，他把我介绍给技术处茅琮处长。茅琮陪我去局人事处报到，分派在技术处工作。

次日，茅处长即要我和日籍留用专家组成的技术督导团下工厂检查生产上的技术问题。三天下来要我在大会上汇报。实际上这对我是一次试用的严格考验。幸而我在诚孚母校打下的基础，以及在工厂工作的经验，我没有被考倒。

茅琮处长认为我尚属可用之才，留我在局技术处工作。

上面所提到第一次下厂检查时，我在该厂的清花间遇到了王光希同学，他是清棉和原棉专家，他热情地把清棉间技术管理要点指点于我，使我丰富了检查汇报内容，当时内心很为感激同学之情。

我从1950年进华东纺管局工作（后改为上海纺织工业局），至1994年

退休，在局工作 44 年，退休时年已 72 岁矣。

1950 年回国之初，我曾有两次机会去私营厂工作而且薪金颇优。当时，我一再细味升师给我的临别赠言，要我去找张方佐老师，含有深意，亦就是指明要我为国家工作的大方向。加上程光炳学长对我说："您留美返国如去私营厂工作，岂不失却回来报效祖国的意义了！"而且张方佐老师对我又是十分关怀，要我在局里工作，并为他到交大代课。邓校长亦赞成我到华东纺管局工作并要我去苏工兼课，这使我在人生道路上选择了正确的道路。感谢升师及诚孚师长、同学对我的爱护，如果那时我去私营厂工作就落得一个资方代理人名义，不可能发挥所学之长，将默默无闻于一世了。

1978 年升师回国定居后受到中央统战部和纺织工业部的欢迎礼遇。

后来应聘任为上海市纺织工业局技术顾问和上海市纺织工程学会顾问。各级领导都尊重升师为一代爱国老人，称赞升师对祖国纺织工业做出历史性重大贡献，十分尊重礼遇。在上海纺织局顾问室为升师安排了一张大办公桌，我当时在局总工程师室工作，与顾问室同属局长办公室。

升师的信件传阅公文津贴等，局长嘱我直接送到李府并随时征询升师对局务工作的意见。在这些日子里我有机会亲聆升师许多教益，升师虽已高龄但仍思路敏捷，对祖国纺织工业的发展提出许多宝贵建议，并提供了很多十分有用的资料，受到各级领导重视和采纳。在一次纺织局领导欢宴升师和陈维稷部长时，我从邻桌走上前去向升师敬酒，陈部长指着我欣然对升师说："他是您老友郭企青的儿子啊！"

我当时很惊奇陈部长竟然知道先父的名字，并知升师与先父的交谊呢？后来我知道升师回国陈部长起了重大作用。前辈之间的道义之交是十分宝贵的。

升师患病住院期间，振国兄夫人佩芬二姐特地从西安来沪侍奉升师，每天奔波医院亲侍汤药，欢颜承笑不辞辛劳孝心令人感动。

我家与升师茂名南路寓所仅一条马路之隔，佩芬二姐常来舍间叙谈，她高尚的品格令人十分钦佩。五十年代初佩芬二姐偕同振国兄一起返国，同赴西安伉俪情深协助振国兄为社会主义建设做出杰出贡献，不幸早逝令人伤感。

不由亦使我想起几位先逝同学：孙瑞坤学长是同学中杰出人士，他是香

港纺织技术奠基人之一，为国际著名纺织学术界人士，他创议诚孚同学联谊会在中国纺织大学设立诚孚奖学金并为之呕心沥血筹款，建成奖学金基金会，在中国纺织大学产生十分深远的影响，使我诚孚母校的声誉仍洋溢至今，孙瑞坤学长的贡献是不朽的；

陈寿祺学长、薛威麟学长长期在华东纺织工学院任教，为著名教授。

薛威麟学长后又在校内建立针织系，任第一届系主任，著作等身，桃李满天下；陆兆麟学长一生在南通市纺织界工作，特别是改革开放后贡献甚大，为南通市纺织工业实现现代化的奠基人之一。想起不幸先后逝世的诚孚学长令人伤感！朱新吾学长于1951年从美国学成归来，不顾香港东南纺织厂的挽留毅然回国，一心报效祖国。远赴郑州参加建设纺织新厂，他的忠心耿耿贡献很大，却历经坎坷。改革开放之初即被评为一级工程师，后又任扬州市副市长主管工业，做出杰出贡献。他生活朴素工作踏实，上下班均自骑自行车，被群众誉为老百姓市长，退休后任扬州市政协副主任。当我正撰写此稿之际，惊闻朱新吾学长不幸于2003年3月7日在扬州病逝，闻之伤感不已。他们都是受升师培养成才的优秀学生。仙逝的师长、同学使我们无限怀念，诚孚情谊深长啊！

升师回国后安享天年，在他老年岁月里目睹他一生的理想，新中国成立后在中国共产党英明领导下，都全面地超越他所想象地达到了。

升师于1985年在上海华东医院溘然长逝，享年九十。饮水思源我们将永远不忘升师对我们教育培养的恩情，永远纪念我们的恩师一代爱国老人，中国纺织工业的先驱光辉的开拓者——李升伯老师。

作者简介：

郭大栋，上海纺织工业局总工程师，教授，著有《粘胶人造棉纺织工艺》《棉纺手册》等。

祭李升伯先生文

诚孚四届学生

贤哉！先生青年时代胸怀大志，决心改变中国贫穷落后面貌。在对英、美、法等六国考察研究后，得出欲摆脱贫穷落后必须兴办实业，首先需大力

发展纺织工业，以解决民众衣着需要，又能增加就业机会改善平民生活，在积累资金后再发展各种轻重工业。

先生为发展我国纺织工业，努力工作奋斗毕生。曾提出改良棉种，自制纺织机械，改进管理，培养纺织人才四项基础工作。先生尤其重视培育栋材，创建诚孚纺织专科学校，并经常到学校讲话，鼓励学生要勤奋学习，将来为建设祖国纺织工业出力。抗战胜利后，先生就任中国纺织建设总公司副总经理期间，发挥公司强大的人力财力，举办各种研究班、技训班和培训班。

1949 年初先生在香港筹办了永生机织班，共培养两千多名纺织科技人才。毕业后，在各地纺织单位中服务，学生们均能尽职敬业，兢兢业业取得很多成就，担任了各级领导工作。此乃先生精神感召所致，亦是可告慰于先生者！

先生长期侨居美国，儿辈多人也散居美国各地，但先生晚年思念祖国，叶落归根，于 1978 年毅然回国定居，安享天年。曾担任上海市纺织工业局技术顾问，上海市纺织工程学会顾问等职。先生又倡议发展服装工业，在各地纺织院校内开设服装系科，向各纺织院校捐赠许多服装书籍和杂志，以提高各院校的办学水平。先生嘱咐子女将在上海的约 100 平方米三间故居，无偿捐赠给上海市纺织工程学会，用作会员活动场所。先生为发展纺织事业，矢志不渝，无私奉献，做到鞠躬尽瘁令人钦佩。

为缅怀先生不朽贡献，亲友和学生们征集有关照片，回忆录、报道、传略、碑文及纪念文章，汇编成纪念册，现已完成，在祭扫先生和夫人墓地时，隆重敬献纪念册和花篮，以告慰先生在天之灵！

永远铭记李升伯先生的教诲

赵祖铭

回忆李升伯先生对我的教育培养，使我终生难忘。我家境贫寒，七岁时父亲原在津浦铁路局做普通职员，因用脑过度，身体不佳，得了精神病而失业了。从此家里六口人的吃用全仗我伯叔父接济。

抗日战争前夕，我原已考取苏州工专纺织班，战争爆发后第二年苏工搬到上海租界里复课，我重新报考在苏工机械科二年级读书。

1940年将毕业时，由在苏工教棉纺学的朱文焕老师推荐去应考正在筹办的诚孚信托公司高级职员养成所，那里上学全部免费，还有生活津贴，条件很优越。我没作太多的准备就报名参加考试，不久发榜我名列前茅，进入诚孚第一届正班攻读专科。进校后才知道能被录取是来之不易，因为当时我身体较瘦，体重不到90斤，校领导成员讨论是否录取我曾有些争论，后来邓邦逖校长告诉我："你的录取还是请示过李升伯先生的呢！"我从此注意德、智、体全面发展，在学习期间，加强体育锻炼，体质增强不少。

在正班开学不久，训育老师蔡定武先生通知我，李升伯先生要在家中约见每一位同学，那时我才20岁，从没经过这种场合，心里不免发慌，但一见到李先生慈祥音貌，就不那么紧张拘谨了。李先生问我什么我就回答什么。通过这次谈话我知道诚孚纺专是当时诚孚信托公司常务董事李升伯先生倡议，得到公司同仁的大力支持而创办的。聘请了教育家刘北禾先生、邓邦逖先生、张方佐先生等当校长，又延请当时许多著名教授和专家来上课，办学目的是培养"手脑并用"的纺织专业人才，为发展中国的纺织工业打好人才基础的。

李升伯先生全面关怀毕业生的工作和就业。

1943年开始我们第一届毕业生分配到天津恒源，北洋两纱厂的有：陈作均、童鹤松、张立民、王德权、龚源澄、蔡丰、王秉章、钱学礼、牛鸿宝、赵祖铭等十余人。日本战败投降后上海、天津、青岛等地，先后成立中纺总、分公司，李先生亲笔写介绍信，把我们介绍给天津分公司的副经理，经过口试合格分别被录用安排到天津中纺各厂。

我在1946年2月到津棉二厂报到，因我毕业后工作实习多在机修部门，所以被安排在总修机车间任一级技术人员。到当年9月升任纱厂保全技师。李升伯先生曾教导我们："作为科技人员一定既要精通理论，又要具备动手解决问题的能力。"想起我刚到津棉二厂时，遇到个别工头对新来的"先生"是要考验的，一位有八级技术等级的工头，接来一批加工"活"，其中有梳棉机圈条器的伞形齿轮，原来是铸齿要改进为铣齿加工。

那工头说："先生这活，我们没有做过，怎么办？"于是我问："是否有铣角齿轮片铣刀？"回答是："铣刀倒是'有'，但没有用过！"所幸我在恒源纺织厂机修场实习时，曾干过这种"活"，加上曾学过外文的机械加工方法，才没有

被考垮,由铣工师傅上车由我在旁辅导,就解决了这一考试难题,以后在管理工作上就很顺手了。

李升伯先生还亲自组织领导举办为期半年的纺织工厂专业技术研究班,利用留用的日籍技术专家,和我国技术人员共同研究交流纺织技术,为全国培养出一批更专业的能文能武的纺织人才。我本人在 1948 年有幸也参加了在上海国棉一厂为基地的梳棉研究班。

李升伯先生十分关心我国纺织机械的自行制造能力,在抗日战争期间,就着手向外国订购了许多能制造纺织成套设备的工作母机,在日本投降后直到全国解放初期,又冒着极大的风险,不惜个人负债,将这批工作母机全部安全的运回祖国,安装在山西榆次经纬纺织机械厂,为祖国的纺织工业大发展,提供了制造纺织机械的基础。我们一定要好好学习李升伯先生的这种爱国精神。

不甘心中国是一个落后国家

左玉荃

李升伯老师是我在诚孚纺织专科学校(原称诚孚高级职员养成所)学习时期,心目中最崇拜的老师中的第一人。他是诚孚母校的创始人,是虔诚的基督教徒。他每周抽出半天时间为我们上"精神修养"课程。他教导我们要勤奋学习,手脑并用,努力学做一个受社会欢迎的有用人才。

他非常关怀学生的健康成长,他除了提出要求,吁请学校领导要免费供应学生富有营养的一日三餐伙食外,还聘请了上海第一流的眼科医生和防治肺病的专家,专门为每位学生体格检查,发现病情,免费治疗,本人就深受其惠。

他非常重视师资、高薪聘请组成一班顶尖的师资队伍,有从欧美留学回国的博士生导师,有的是国内的一流教师。其中有一位体育教师陆翔千先生,他是中国奥林匹克运动会的田径体操教练,每天晨操及上体育课,对学生要求非常严格,当时真有些吃不消的感觉。但现在回想"严是爱、松是害"经过陆老师的严格培养,再加上自我坚持锻炼,现在本人已达耄耋之年,经过上海华山医院一年一度的体检,综合结论均是"查无特殊异常"。自我感

觉，也是良好。仍是耳聪目明，步履轻健，旅游爬山，不在话下。这不能不衷心感谢升伯老师及陆翔千先生对我们学生的关心培养。

升伯老师在 1982 年，时年 87 岁时，曾亲自撰写了“我在服务纺织工业时的一些经历”文章，提出了十条常讲的成语或称为口号，他把“不甘心中国是一个落后国家”放在第一条加以阐述。他讲曾因为向南通张四先生说过这句话，获有同感，结为知己。张四先生何许人也？他姓张名謇，晚清时期 1894 年末代恩科状元。他弟兄五人，排行第四，所以被称为张四先生。他目睹清政府腐败，并把筹办北洋海军的军费，垫用去为晚清慈禧太后建造颐和园、万寿山作祝寿之款。以致难以抵御外寇入侵，多次签订了丧权辱国的卖国条约。

张四先生乃弃官返里，主张“母实业、父教育”，以救国于危亡之中。他引进西方文明，兴办大批实业，又大办新式学堂，招揽人才，培育新人。政治上从一个忠君感恩的满清末代恩科状元，逐步变成一个君主立宪并拥护民主革命的先驱人物。升伯老师就是效法张四先生，主张实业救国，并同情张四先生，帮助解决南通大生纱厂负债累累的情况，为张四先生的事业服务 12 年，终于有了转机。升伯老师经过出国考察，综合认为可通过首先发展纺织工业（含纺织机械），既可解决国内民生的需要，又可出口换取外汇，积累资金，再发展其他工业。回顾上海的工业发展史，就是先发展轻纺工业、积累资金再牵动发展其他工业的历史。我们由于受到母校，特别是升伯老师的关心培养，到 1945 年 8 月抗日战争胜利后，随着实习导师余纯先生到日伪“内外绵 13 厂”（即现今的上海国棉一厂），胜利地完成了接收、接管任务，直到迎接上海解放。

我在诚孚母校读书时期，正值日寇侵华占据上海成为“孤岛”时期，凡我华人经过外滩外白渡桥时，必须脱帽鞠躬向日伪宪兵行礼，还要接受全身搜查，否则立刻遭受打骂乃至拘留，饱受落后挨打之气。直至抗战胜利，上海解放。在中共中央领导下推翻了国民党反动统治，推翻了压在人民头上的“三座大山”，废除了一切不平等条约，才算出了这口鸟气。我们现在是最大的发展中国家，在中共中央的正确领导下，陆续制订了“以农业为基础，以工业为主导”大力提倡“科教兴国”“科教兴市”等一系列方针政策，并正在认真贯彻以经济建设为中心，在大力发展民用工业的同时还侧重发展国防军事工业。迅速发展了“两弹一星”，才有可能与“帝国主义”“霸权主义”“恐怖主

义"相抗衡。我坚信祖国与上海的明天会更加美好,谨以此告慰升伯老师的在天之灵。

作者简介:

左玉荃,1925年9月生于江苏镇江。1947年10月参加革命工作,1949年1月参加入中国共产党,曾任上海市轻工业局副处长等职,其事迹被收入2007年8月中国工人出版社出版发行的《开国将士风云录》一书中。

热心公益无私奉献的老人

徐 龙

李升伯先生1978年回国定居后,受到欢迎,担任上海市纺织工业局技术顾问,上海市纺织工程学会顾问等职。李先生不顾年老体弱,多次由女儿佩贞同志搀扶,出席纺织学会顾问会议,并在会上发表振奋人心的讲话,得到大家的热烈欢迎。当上海服饰学会、上海妇女儿童服务中心成立时,李先生又愉快地接受邀请,担任了两会的顾问。

李先生向纺织部门建议,应该积极发展服装工业,在各纺织院校内成立服装系科,培养服装人才。他还将由国外亲属寄回国内的大量服装书籍和杂志,分赠给各地的纺织院校,帮助各校提高服装专业的水平。现在我国已陆续培养了不少有才华的服.装人才,服装工业有了可喜的发展,服装出口创汇也有大幅度的增长。

李先生晚年曾嘱咐子女,将自己在上海石门二路上的故居,客厅和东、西两厢房共三间约100平方米面积,无偿的捐赠给上海市纺织工程学会,用作会员活动的场所。为此上海市纺织工程学会特将"李升伯先生业绩简介"制成铜牌,并隆重举行了有市纺织工业局,纺织工程学会,市科协,中国纺大等单位领导,和李先生生前友好,学生和家属等参加的纪念铜牌揭幕仪式后,悬挂在李先生捐赠的故居客厅中间,供各界人士参观瞻仰。

1995年原在乌鲁木齐北路197号的上海市纺织工程学会被拆除,将在原址建造24层大楼,这时李先生捐赠的故居,就成为学会的临时办事地址,长达8年之久,解决了学会无场所的困难,使学会活动得以继续开展。目前上海市纺织工程学会已正式搬迁到胶州路941号长久大厦13楼,会场宽敞

设备一流，今后活动必将丰富多彩，而李先生捐赠的故居仍将保留，用作纺织老专家日常聚会的场所。

1940年秋季，我到诚孚纺专报到上课后不久，第一次见到李升伯老师。他来到我们教室为我们讲课。首先在黑板上写了“锲而不舍”四个大字，然后开宗明义地为我们阐明了，纺织业在国计民生中的重要地位和它的现状，以及今后发展的前景。李老师着重提出，纺织工业必然要有一个大发展，像我们这样的大国家，决非目前这种小范围、小规模生产能相适应的。虽然那时诚孚信托公司已经管理着上海、天津四个纺织厂，但设备陈旧落后，数量上也要有较大规模的发展，而且要有崭新的机器设备。同时纺织技术人才更要积极培养起来。

李老师以他亲身的经历，阐明人才的需要。他从国外考察归来，就首先从改良棉种着手，再对老企业南通大生纱厂进行现代化管理改革。以后到了诚孚信托公司，更进行大规模的管理革新，经验证明纺织专业技术人员的不足，造成管理水平不能迅速提高。因此在诚孚信托公司年终分红利时，李老师提议用红利来创办一所培养现代化纺织专业技术人才的学校，得到公司同仁和有识人士的赞同。李老师要我们学生对发展纺织工业，像镂刻金石一样，精雕细琢不离不弃。这次讲课对我们指明了方向，鼓舞了大家学习的热情。

我到诚孚纺专读书，原来只想学到一门专业知识，免受失业之苦，这一课对我可说是“启蒙课”。虽然在我家乡也有几家纺织小厂，开工生产已很不容易，要大规模的发展不是轻而易举的事，而李老师的谆谆开导，客观的需要，更有一种气魄的感召，使我们不容置疑。而学校对课程的设置，授课老师的水平，各种作息制度，实习工场的设备都有较高的要求，这样更增强了学生学习的信心。

1942年冬，日本侵略军占领了上海租界，李老师又陆续安排一些同学前往内地重庆、昆明等地纺织厂工作。（最后李老师和吕德宽、蔡定武等老师也陆续到达重庆。）开始时我们多次去李老师办公室，请示和了解情况，他不厌其烦地为我们联系，等我们决定去昆明时，由于路费不足李老师又慷慨解囊给我们帮助。还告诉我们昆明裕滇纺织厂骆仰止经理，过去曾和自己一起工作过，是从英国学成归来的，骆先生会关心帮助我们的，只管放心前去昆明。

在行程中我不幸在江西患上伤寒重症，旅费用尽又要治病，分文无着，

幸而得到李老师的朋友黄朴奇先生的资助，和诚孚在合川的十多位同学的汇款帮助，才能病愈继续登程最后到达昆明。我更要感谢汤毓龙同学留在我身边日夜照顾我病中的生活。

抗日战争胜利后，李老师出任中国纺织建设总公司副总经理兼工务处长，我校第一、二、三届毕业同学，大多数到上海、青岛、天津等地纺织厂，分公司机关、试验室等负责技术工作。很快地将几十个纺织厂恢复生产，这是和李老师高瞻远瞩及早培养纺织专业人才的远见分不开的。

后来李老师和张方佐老师等，在公司里办起了各种研究班、进修班、技术训练班，继续大量的培养纺织人才，为建设中国纺织工业发挥了骨干作用，贡献巨大。

1948 年我在上海结婚，想请李老师为我证婚，当朱瞻云同学和我到李老师家中说明来意，老师只问何时何地。我奉上请帖他看后立即说："到时候我一定前去！"届时我正准备备车前去迎接，李老师却早早地来到婚礼现场。当他在我结婚证书上盖章时，还没有忘记在印花税票上盖上印章，可见李老师的细心！

80 年代中期，我到上海华东医院李老师病房里去看望他，我谈到半个世纪来老师培养的学生，没有辜负老师"锲而不舍"的教诲，大多数都在纺织界勤恳的工作直到离退休，做出了许多贡献有些担任了领导工作，李老师这时也露出了欣慰和满意的笑容。他还示意身边的护理人员，拿出一盆糖果放在我面前，对我说："这是我国外带回来的，你一定要尝尝。"到告辞时他又抓了一把糖果放在我手里，要我带回去吃，这时我心里感到无比的温暖。

我有一件事愧对李老师，李老师曾送给我一本既大又厚的《圣经》。并且在扉页上签上了他的名字，希望我能信仰基督教，精神上有所依托。遗憾的是，我至今没有走上李老师希望我走的道路，每念及此，总是深深地感到无限愧疚。

牢记李升伯先生对我的培养

叶绍统

1939 年正是抗日战争艰难的时段。当时上海还是有租界形成孤岛，纺织工业因租界特殊地位，得到畸形的发展而获得较大利润。诚孚信托公司

着眼长远发展，在李升伯先生提议下，决定创办诚孚高级职员养成所，经过李先生的精心策划，就在 1940 年的初夏养成所终于建成了，还举行开学典礼。所址是在江宁路(原戈登路)，马白路口一家六开间店面的假三层楼房，设备非常简陋，由刘北禾、邓着先两位所长主持开学仪式，李先生代表公司讲话后结束。

李先生非常关心学生们的健康成长，尤其重视学生在智、德、体的全面发展。他主张纺织专业知识，应和机械、电机、材料力学等基础知识相结合，使学生们能学到较多的技术及理论。李先生要求学生理论能够结合实际，特地安排上午由教授讲课，下午到工厂现场实习，做到"手脑并用"巩固学有成果。务使学生在实习现场亲自动手操作，培养成能文能武，一专多能的纺织科技人才。

由于江宁路所址地方狭小，又无操场空地可以开展体育活动，影响学生身心健康，乃决定选址搬迁。李先生选定安福路新的所址，那里有操场和体育设施，可以锻炼身体。还特别聘请了我国第一次参加奥运会的体育教练陆翔千先生，担任大家的体育教练，学生们组成多支球队，课后纷纷到操场锻炼身体，体质迅速提高，学习劲头更加高涨。

回忆过去，从李先生提议筹建养成所，经过无数的艰辛能得到巩固发展，真是煞费苦心。当学生们陆续毕业离校，李先生又妥善安排，资助部分学生到抗日战争内地工作真是爱护备至。我深深体会到自己的成长，时时处处都是由于李先生教育培养的结果，我将永远不会忘记李升伯先生的恩情！

深切怀念李升伯老师

法东作

1941 年 6 月，我毕业于扬州中学沪校高中。当时我的家庭被困于苏北游击区，报考大学或奔赴内地都没有经济来源；正为前途焦虑，经高中前届学长章元恺兄的详尽介绍，并由吕德宽先生指引，报考了诚孚高级职员养成所，幸被录取，从此成为我国纺织工业战线的一名战士。

入校以前便听到不少有关该校创始人李升伯先生的情况介绍。第一次

接触是在为我们作精神修养课的报告时，升伯先生雍容高贵的仪表、平易近人的风貌，以及博大精深，深入浅出的讲话，给我留下了深刻的印象。

以后每周一次讲话，成为我最喜欢的课程之一。而升伯先生的人格魅力更深深地感染了我，并影响了我今后的处世之道。

按照入校前的约定，我们毕业后需在诚孚公司所属各厂服务五年，这可解除我们学成后的失业危机，在当时本来是件好事。但事与愿违，太平洋战争爆发后，日寇进了租界，工厂生产日益萎缩，而公司上层领导也逐渐分化，并与日伪当局渐趋合流。

升伯先生在多次讲话中流露了对现状的担忧，对大家的前途亦有所暗示。不久我们进入工厂实习，由于敌寇控制了原棉的分配来源，公司所属新裕一、二厂均处于部分生产状态。第一届毕业同学中，有一部分人向上海郊区小型纺织厂谋求出路；还传闻升伯先生愿介绍一部分同学去内地纺织厂工作。当时有些信息只能是秘密串联，后来得到证实，蔡振国、陈立诚等约十多位学长在升伯老师的支持和资助下已分赴重庆、昆明等地纺织厂工作，这在当时应是最佳的选择。

在新裕一厂实习的第二届几位同学（张永椿、徐恪、王家凤、法东作等）经过多次磋商，决定向升伯老师请示出路。

43 年 9、10 月间我们先后去升伯老师家三次，他对我们的请求给予了充分的肯定和鼓励，并对我们的家庭情况殷殷垂问，又具体介绍了昆明和重庆两地纺织厂的一些情况。升伯老师对我们无微不至的父兄般关怀，令人终生铭记不忘。后来我们和先期到达重庆的章元恺学长取得了联系，决定取道北线经西安入川；再次得到升伯老师的赞许，并每人得到 3000 元路费的借助，终于在 1943 年 12 月抵达重庆。

按照升伯老师的介绍，郑彦之厂长爽快地将我们分配在豫丰纱厂合川分厂工作。诚孚同学先后去豫丰纱厂任职的不下 20 人，均受到郑厂长的优待重用；升伯老师在我国纺织界的德高望重亦可见一斑。

1945 年 8 月 15 日，日寇正式宣布投降，我国八年抗战终于取得胜利。郑彦之厂长满怀雄心壮志，将豫丰纱厂技职人员百余人倾巢出动，准备去上海接收敌厂。我和张永椿兄被首批调往重庆待船东下；但因交通梗阻，我们滞留重庆约两个月，仍于 12 月中旬随豫丰大批人马一同赴沪。

那时，升伯老师早已从上海来渝，并在市内白象街15号设办公室和住处，另在南岸黄桷垭尚有花园别墅一处，陈正诗、朱瞻云二位学长当时均在升伯老师身边协助工作，我在重庆滞留期间终日无所事事，乃经常活动于升伯老师家，并常被师母留饭接待。

白象街15号当时是一处社会活动中心，我在渝期间即有幸参加过两次重大活动：一次是民盟成立纪念大会，各民主党派领导人物云聚白象街，并邀请周恩来同志作共产党经济政策的报告；另一次是纪念鲁迅先生逝世十周年，周恩来、冯玉祥等党政要人及文化界若干知名人士均在会上即席发言。升伯老师虽未参加这两次活动，但说明他和当时的民主人士是时有来往的。那一阶段，我和升师虽无多直接接触，但我已是他家常客，经常受到他们全家的热情接待。

不久，中国纺织建设总公司正式成立。云南、四川各地诚孚同学陆续来重庆集中，升伯老师住处更成为同学们活动的集散点。

有一次，诚孚同学约20多人受邀去黄桷垭升伯老师家欢聚，并在别墅门口摄影留念。升伯老师对同学们的今后动向均有详尽指示。其中除豫丰纱厂近20人仍随郑厂长集体赴沪外，另有十多人则随范澄川经理包机去青岛，成为中纺公司青岛分公司接收敌厂的骨干力量。

新中国成立前，升伯老师去了香港和美国。打倒四人帮后，1978年升伯老师回国在上海定居。我一直在青岛工作，长时间未能聆听升师教诲。1984年6月出差上海，得知升师在华东医院养病，乃和潘定安、王家凤二兄相约去医院探视。

那是一个下午，升伯老师坐在轮椅上，由佩贞大姐陪护。

看到我们非常高兴。难能可贵的是时隔近四十年，他仍知道我们都是在青岛工作，并还记得我的名字。他首先肯定了我们诚孚同学这多年对纺织事业都有所成就，实现了当初兴办学校培养人才的初衷。他认为我国纺织工业除应进一步开拓原料领域和改进国产机械设备外，一定要大力发展纺织服装事业，大专院校应开设服装专业，要把纺织深加工和发展服装事业紧密联系起来，成为整个纺织事业的龙头。他的这些预见，现在已逐步得到实现。

而升伯老师身在病中，还念念不忘我国纺织工业的发展前途，充分体现

了_位爱国老人的高尚情操。他和我们语重心长的侃侃而谈了一个多小时。为避免他老人家过于劳累,我们才恋恋不舍地握手告别。不料升伯老师竟于1985年11月与世长辞,这次见面竟是我与恩师的最后诀别。

时隔半个多世纪,我们多已进入耄耋之年。我毕生从事于纺织事业,虽无重大成就,但作为诚孚同学集体,新中国成立后却成为发展我国纺织工业的中坚力量并做出重要贡献;以此怀念恩师,亦可告慰升伯老师在天之灵了。

"不甘心中国是一个落后国家"

——记升伯老师的言与行

魏上吼

1922年,李升伯老师应邀参加在美国纽约举办的第一次世界丝业博览会。会前,升伯老师向中国代表团建议,借此机会,把"中国是丝绸王国"这一灿烂事实展示出来,得到代表团全体成员赞成。博览会上,他们用金线绣成"中国是公元前1703年发明丝绸服装的王国"几个大字,引起巨大轰动。《纽约时报》用整幅版面登出照片及说明书全文,并在评语中描绘中国艺术师说,从中看出中国人的天性与灵活、聪明;日本代表团看了后非常佩服,表示日本的丝绸文化百分之百是从中国学来的;各国代表团、美国纺织界人士、教育界名流均深表赞赏,希望中国在文化上多有展出;英、法、意、瑞士等国代表邀请中国人士前往交流。这些事实坚定了升伯老师很早就蕴藏在心底的想法,就是:"不甘心中国是一个落后国家。"这既是决心,也是承诺,一直在升伯老师的一生中起着重要作用。

回首那个时候的中国,列强入侵,军阀横行,民不聊生,中国的贫穷落后是一个无可争辩的事实,被世人瞧不起。然而,升伯老师却从这次展览中看到了曙光,更是下定了不甘心是一个落后国家这一坚强决心,奠定了他的奋斗一生。他按照考察许多国家的体会和心得,专一为发展我国纺织工业而顽强拼搏。

大刀阔斧,挽救民族纺织工业

第一次世界大战结束后,洋货再度入侵中国市场,民族纺织工业趋于萎

缩。位于南通的大生纱厂由于巨额亏损，资金周转难以为继，债权人纷纷上门逼债。至1925年，债务已高达1600万两，再也无力偿还。由主要债权人组成的上海银行团接管大生，由其委派升伯老师担任大生经理。

升伯老师进大生纱厂，得到创业人、董事长张謇先生的赏识。当时张謇72岁，李升伯29岁，却因李升伯说出了“不甘心中国是落后国家”的话，一老一少结成了知己。为此在张謇先生的支持下，升伯老师制订和推行了复兴大生的整套计划措施。一是大刀阔斧推行厂务改革，改进管理方法，改革人事，采用工程师制，任用一批技术人员任管理人员，推行成本核算，施行紧缩方针，裁减冗员，使纺纱制造成本每件纱从11.36元减低到6.3元。

二是投入大量资金引进国外先进设备，1932年向日本购进自动织机240台。为降低成本，1934年建成天生港发电厂，使动力费用降低50%。

三是开拓外埠市场，采用美棉，开发32支及42支新品种，创办棉产改进所，推广良种。经过一系列调整改进，得以扩大市场，先后打入川、赣、皖，并远销云南、香港、南洋一带。

1927年后，大生纱厂逐步清理债务，直至抗日战争爆发，全国形成抵制日货高潮，又获得较高利润，基本还清债务。升伯老师在困难中力挽狂澜，创造奇迹，显然是由于他有二颗不甘心落后的心驱使的缘故。

创办中国第一家纺织科研所

1934年，升伯老师在任大生纱厂总经理同时，还兼任中央棉统会的常务委员。当时，中国纺织工业已有一定发展，投资总额达3亿元，从业者达到30万人，在工业经济中占据最重要地位。

但到20世纪30年代，由于外来资本的侵入加深，国内政局动荡，城乡经济凋敝，加之纺织工业内部在技术管理上存在许多弊端，纺织产量低，品种少，成本高，难以与外资产品竞争，许多纺织厂处于风雨飘摇之中。

然而当时日本纺织工业的发展速度超过了欧美发达国家，除了依赖其雄厚资本、国家支持等因素之外，很重要的一点是日本纺织工业在技术与管理上力求改进，为实现合理化与现代化努力奋起。当时日本的纺织科研机构已有60所，纺织检验机构有54所，为纺织工业的进步与发展创造了条件。同时欧美国家的纺织工业也十分重视科研事业，取得许多成果，不断改

变了纺织工业面貌。仅英国的雪莱纺织科研所,已有 2000 万元科研设备,常年经费达 50 万元。

在一些发达国家,大牵伸精纺机、自动织机已相当普遍使用,新型设备不断推出,化学纤维异军突起,漂染整理日益精良,精密检验仪器层出不穷。因此,它们的产品质量日益提高,品种扩大,用途日益广泛。对此国内外情况,我国纺织界有识之士认为中国必须在科学技术上求得发展,设立科研机构已刻不容缓。本来,当时的中央研究院院长蔡元培先生,计划在其工程研究所内添设纺织部,由陈光甫先生任主任的棉统会,也有创办棉纺织业实验馆之议。经过研究院、棉统会的多次协商,决定联合创办棉纺织染实验馆,设在上海。这是我国第一家棉纺织科研机构,共投资 120 万元,并设立干事会领导工作,由升伯老师任主任干事,并已购置大量机器设备,开展实验工作,旋因抗战兴起,机器等运往内地而停办。显然,这是在升伯老师的"不甘心中国是一个落后国家"的思想引导下开拓的又一重要事业。

培养手脑并用人才,创办诚孚纺专

20 世纪 30 年代,升伯老师被延聘进入诚孚信托公司,任公司董事兼工务处长。该公司由金城、中南两家银行出资合办。

1939 年,升伯老师在公司董事会上提议创办一所学校培养纺织技术人才,得到一致赞成。董事会决定首次拨款 20 万元为创办经费,以后逐年增加。公司档案记述称:"本公司中为未雨绸缪计,作及时树人之策,但求有利于国,虽岁费巨资,在所不计。"

1943 年,升伯老师在一次精神训育课上对我们说:"你们的工作就要来了,天一亮,所有敌人的纺织工厂都要交给你们去管理了,你们的准备工作做好了吗?"这就说明,这所学校不是为诚孚公司而办,而是为远大的目标——发展中国的纺织工业而办。诚孚学校的前 3 届招收高中毕业生 172 名,1944 年停办,到 1946 年恢复,继续招生,后 3 届共招高中毕业生 109 名。总共 287 名学生后来均成为我国纺织工业的技术骨干力量。

自造成本低廉的纺织机械

为了发展中国纺织工业,升伯老师决定首先抓好各项基础工作。除了抓人才、抓科研、抓原料等之外,还特别注意引进工作母机,为自造成本低廉

并精良的纺织机器打好基础。为此他创建中国经纬纺织机械厂，自任董事长兼总经理，向美国订购机器。

1950年，升伯老师将这批价值260万美元订购的机械设备，抢在美国对华禁运之前，从美国经香港运回中国，转辗运到山西榆次经纬纺织机械厂。为此他不惜负债。这批工作母机运回后，终于发挥了巨大潜力，形成每年制造纺机100万锭的能力，成为发展我国纺织工业的有力基础。然而升伯老师的这笔债款，直到1971年才还清。

建议创办服装工业

升伯老师的一生中，为振兴和发展我国纺织工业做了大量工作。抗战胜利后，他参加了接收日本侵略者在中国的纺织企业；在诚孚公司及中纺公司先后组织编写并出版了纺织技术与管理丛书。

20世纪80年代他从美国回到中国后，看到社会主义新中国的各项复兴事业朝气蓬勃，无比兴奋。他向纺织工业部提出建议，要求大力兴办服装工业，并建议高等学校设立服装系服装设计专业，并提供大量资料，介绍世界各国服装设计及制造状况，中国的服装工业从而得到较大发展。

在他晚年，为了支持纺织学术团体开展活动，特意将他的私人房产捐赠给上海市纺织工程学会。所有这些，是在“不甘心中国是一个落后国家”思想指引下推进的，反映了他的深厚的爱国热忱。他的创业精神永远值得人们怀念。

怀念和感谢李升伯先生给我的帮助

张济华

我在诚孚读书时，上海已被日军侵占，耳染目睹日军残暴侵略，亲身体会人民在敌人铁蹄下的悲惨生活，所以毕业后亟思奔向大后方为祖国抗日战争贡献力量。1943年11月李先生找我们要去内地的同学到他家谈话。他说已有几批同学到达内地工作，现在昆明裕滇纱厂周辑成总稽核来沪接该厂家属去昆明，并受该厂副经理骆仰止先生之托来访，要求介绍一批技术人员前去工作，征求我们意见，金瓯兄和我等九人报了名。

次晨我去金城银行大门口没等多久，李先生就来诚孚公司上班。他带

我上楼去他办公室，问我是否愿意去昆明，和我的父亲及家人的情况，叫我去找带队的周辑成先生，临别时给我1000元储备币，说是贴补我路费和买些衣着用品之用。1943年12月8日我们一行九人离开上海前往昆明，我们从金城江到独山乘火车，一路上常无吃无睡非常艰辛。

1945年9月抗日战争胜利后，我和金瓯兄两人首先向云南纱厂辞职，拟经重庆回上海，因为我有二个哥哥在重庆，想去看望他们，并且在英文报上看到“实业家李升伯先生在重庆”的报道。

在重庆住了两个月，经常到白象街李先生办公处去看望李先生和同学们，并到黄桷垭李先生住宅去看望他们全家，他一一向我介绍。

当时李先生正在筹建中国纺织建设公司，经常忙到深夜。为了接管敌产纺织厂的生产，李先生聘请了抗战内地各纺织厂的厂长、工程师和同学们陆续前往沪、津、青三地各厂工作。

11月中旬李先生安排我护送其子女佩芬、佩萸、绍南和江守道夫妇一起乘船回上海。乘的是一只小货轮，船上设备简陋，是统仓，大家就睡在甲板上。

小货轮原定11月底开船，但拖到12月8日才离开朝天门码头。凑巧与两年前我离开上海的日子相同，由于轮船超载，经常搁浅，要待涨潮后才可开船，所以在船上行了一个月才抵达上海。

我到上海后即向纺建总公司工务处报到，见到李先生正在办公，他看到我很高兴，他说：“所有同学都分配到厂里去，你就留在总公司工作吧！”

我回答：“我想到厂里工作，多学点技术。”

在旁的张方佐老师说：“总公司技术部门现在需要人，在这部门学技术的条件和机会比工厂好。”我就听从安排在总公司工务处设计课工作，一直到解放。我在总公司工作期间和李先生天天见面，他的一举一动得到大家的赞赏，一致认为是为人的典范。由于李先生安排我在总公司技术部门工作，对纺织技术有较全面的接触，并且有机会考察沪、津、青三地公司所属各纺织厂，为我日后一专多能奠定了良好的基础。

饮水思源，我永远怀念和感谢李升伯先生。

我把李先生亲笔签名献给大家，这是我在1947年订婚时，请李先生为我俩主婚，并在签名簿上留名，当时李先生五十一岁，我珍藏至今。



上海纺织工业专科学校校长姜怀在“李升伯遗书赠送仪式”上的谢词

尊敬的李佩贞、杨汝楫教授、各位领导、各位同志：

我怀着万分激动的心情，代表学校接受李佩贞、杨汝楫教授遵照李老遗嘱向我校赠送李升伯先生留下的书籍。

这是一份极其珍贵的礼物，因为它蕴藏着李老深切关注纺织高等教育事业发展的赤诚心愿：包含着李老高度重视智力开发、人才培养，实现祖国纺织工业现代化的殷切期望！

我们决心以李老热爱党、热爱社会主义祖国的赤子之心，以李老为开拓和发展我国纺织工业鞠躬尽瘁的光辉事迹，以李老严谨求实的治学精神来教育我们的学生，肩负起振兴中华、实现四化的历史重任，树立起立志改革、勇于开拓、敢于创新的精神，努力把学生培养成为符合新时代所需要的“四有”人才，以不辜负党、祖国和李老及其亲属对他们的期望。

最后，让我代表全校师生谨向李升伯老先生致以深切的悼念！恭祝李老永垂不朽！并向李佩贞、杨汝楫教授致以诚挚的谢意！

上海纺织工业专科学校校长姜怀

一九八六年二月二十六日

附录四　我与《李升伯传》的渊源

经德清

我与《李升伯传》及其升伯家人的渊源出于一次偶然的机会：记得 2008 年春天，我从上海回乡探亲（老家在浙江上虞的驿亭镇），恰巧碰见从事地方文史工作的乡亲（经遵义），他说："你长期住在上海，能不能帮个忙？"

我问："什么事？"

他说道："乡里很想了解李升伯在上海的业绩，只是材料不多，可不可以帮着找到他的亲戚，搜集一点李升伯生平的资料？"

早年在驿亭镇上，李家与我们上辈的经亨颐家族交往甚密，幼时我就从父辈那里听说过不少李升伯的故事。多少年来，我一直在上海纺织业工作，尤其是退休以后，上海纺织学会老干部活动场所就设在升伯捐赠的石门二路的老房子内，旧同事们聚在一起，不免要七嘴八舌地聊到升伯的往事，因而，对他一生的所作所为，多少有点了解。于是，也就一口应承了下来。

探望李升伯的大女儿，居住在上海的李佩贞女士

回到上海后，我在石门路李升伯故居的"上海纺织局老干部活动中心"打听了一下，果然不出所料，轻而易举地得到了升伯大女儿李佩贞在沪上寓所的地址。

在 2008 年下半年的一天，一个人，冒昧地到了李家，拜访了李女士（当年已经八十多岁了，日常起居需要阿姨照顾，两个女儿均在国外）。

我们第一次见面时，她对于我这个不速之客，多少有点戒心（甚至喊来了社区干部）。不过，当我们谈到升伯叔的一些往事时，她的兴致就来了，不仅思路清晰敏捷，而且话语滔滔不绝。

当她听说我是受老家驿亭委托来探望她时，非常兴奋，不由聊起父亲生前的故事。

我告诉她，驿亭镇在编撰地方史时，想了解升伯生平的事迹。

佩贞听了这个消息以后，马上从尘封的资料中，找到了父亲当年写的许多零碎回忆文章，并请人将这些手稿复印了一份交给我。接着又拿出两本《李升伯纪念册》，一本赠送给驿亭文史委，另一本送给了我留作纪念。

我将《李升伯纪念册》寄给了驿亭镇文化站。他们也相当兴奋，终于获得了乡贤的宝贵材料，填补了驿亭乃至上虞地方志的空白，我也算交了差。

随后，我细细地阅读那本纪念册，看了升伯写的手稿。

在他的那些零星记载中吐露的心声，以及众多亲友写的回忆文字，字里行间，使我不仅看到了一位鲜活的李升伯，他的所作所为，他的一路心声与独白，同时我仿佛看到了近代我国纺织工业所走过的道路，令人感慨万分！

我希望能出现更多的"李升伯"

我在想，如李升伯这样性格的人，敢作敢为，无所畏惧，为了实现自己的心愿，为了亿万同胞的利益，可以不计个人得失，在 20 世纪 50 年代初，不顾西方国家对华的禁运政策，将经纬纺织机制造厂的整套专用设备无偿交给国家，多少年来却用自己的薪水，无怨无悔、默默地偿还那套母机设备所欠下的巨额债务。

这样的人，在今天这个"重商风气"笼罩下的社会环境，已经为数不多了，或者说在迷茫的一代人中，算是凤毛麟角了。

他的那种精神，那种为国为民不计个人得失的境界，难道不值得提倡吗？

如果普天之下的莘莘学子都能怀有升伯的志向，为国、为民、为事业、为理想，勇往直前、无所顾忌、不计得失，我们的国家、民族、人民，何愁不兴旺发达，何愁社会民风不能为之一变？

因此，我希望能有人写本书，将升伯一生的故事写下来，传之后人，将升伯那种锲而不舍的精神发扬光大，成为民族复兴的标杆。

我想在浙江省社科院"立项"

那么，谁来写这本书呢？又有谁能出版这样一本书呢？

我不由得想到了浙江省社科院的董郁奎处长(《经亨颐传》一书的作者)，文笔了得。他对经亨颐的了解，读读他写的书，竟然超过了我们这些子孙后代，而且，他对上虞驿亭的地方文化亦有相当的研究。

于是，我几次联络了董处长，他听了我的叙述，说道："撰写《李升伯传》需要在社科院立项，向上级报课题。你先打个报告过来，我报给领导。"

那一年，我们上报了课题，不料，过了年限；

于是，次年(2010)我继续向浙江省社科院上报这个科题，希望能够"立项"，但是，不幸的是未获批准；

过了一年，我们再次上报撰写《李升伯传》课题申请报告。

一连三年，始终未获浙江省社科院的批准。

其中的原委，董处长快人快语，说道，根据社科院的规定，如果要写一个人的传记，按规定，至少其职位必须在“副部级”以上，才有资格获得立项。

换句话说，省社科院不批我们的这个报告，原因很简单，李升伯还“够不上格”。

听了他的话，我有点纠结，写一个历史人物的传记，需要看的是这个人为国家做了些什么事，历史功绩与历史地位，怎能仅凭职位呢？

于是，我又找到了上海纺织工程学会，寻了几位领导，希望他们能为李先生出书的事做点事。他们听了我的叙述，很同情，说道：“上海纺织局、纺织学会的几位老领导、老专家的后人，也都提出同样的要求，想为长辈写本书，那么多人，顾得了吗？”

有一次，我在上海纺织学会老干部活动中心遇到一位昔日的同事，也是上虞籍老乡，劝道：“老经呀，人家乡里要你做的事，为的是招商引资，为了扩大地方影响力，招揽游客，你又何必掺杂进去？李家的事，你忙个啥呢？”

我遇见了作者

正当我灰心丧气之时，恰巧见到了升伯的外孙女杨佳玲（升伯长女，李佩贞之女）。那年，她正好回国探亲，听了我的一番诉说，竭力支持我的主张。

为了写好李升伯的传记，佳玲介绍我认识了正在酝酿撰写李升伯传记的本书作者龚玉和（李升伯三女李佩芸之子）。

于是，又燃起了我对出版《李升伯传》的信心，“写手”找到了，那么由谁来出版这本书呢？

2012 年秋天，我准备再次回上虞驿亭探亲。

龚玉和听说了，说道：“我可以一起去驿亭看看吗？”

于是，我带着他到了老家，也是升伯的故乡驿亭镇。我们不仅见到了多个乡亲旧友，也见到了经遵义（镇里正在搜集故乡名人生平的故事）。

这些年来，绍虞地区工商业兴旺发达，百姓的生活水平日新月异，人们需要一个休养生息之地。驿亭的山水秀丽多姿，一个发展休闲旅游的好地方。

我在想，白马湖、驿亭的水光山色，需要增添人文色彩，才会变得更加多彩多姿，由此，更促使我为《李升伯传》的出版而努力。

这些年来绍兴纺织业欣欣向荣，一位民营企业家听说我们准备为乡贤李升伯写传记时，主动说道："升伯是上虞人，为光大地域文化，出本书这点钱，由柯桥企业家来做好了，出版费不是一个问题。"

我忽然想到，是的，李升伯是一个绍兴人，但是，他为国家，为百姓做了那么多的好事，他所走过的道路，难道不是一部近代纺织工业史吗？

因此，这本书的出版，不仅要体现绍兴人不屈不挠的精神，更要体现国家对老朋友的"不忘旧情"，让海内外的同胞都了解到，我们的国家、我们的政府，对于曾经为国尽过绵薄之力的人的关怀。

于是，回到了上海，又一次找到了上海纺织工程学会的几位老领导。

对于出版《李升伯传》，他们同样抱着热忱之心，对我说，你可以去寻找上海纺织博物馆，或许纺织博物馆可以做点事。

接下来，我到了纺织博物馆，见到了蒋昌宁副馆长，初次见面，刚刚通报了姓名，出人意料之的是，还没等我开口，对方就知道了我的来意，蒋馆长说道："纺织博物馆正着手编写一套上海纺织界名人的丛书，你来得正好。"

听了他的话，大喜过望，我约了升伯的外孙女杨佳美（李佩贞长女），以及本书的作者龚玉和，三人一起去见了蒋馆长。

蒋馆长说："上海纺织博物馆在李升伯诞辰一百二十周年（2015 年 2 月 23 日）时将举办一次'纪念会'，届时，本书放在首发仪式上。"

由此，这些年来，我为出版《李升伯传》而四处奔走呼号，总算告了一个段落。我衷心地希望，《李升伯传》的出版，不仅为上海的纺织工业留下了一个真实的印记，也将为神州大地的每一位有志青年，寻找到了一个可以仿效的榜样。

（2013 年 9 月 15 日写于上海）

本书参考资料

[1] 中国近代纺织史编辑委员会. 中国近代纺织史研究资料汇编[M]. 北京:中国纺织出版社,1997.

[2] 张岂之,等. 晚清民国史[M]. 北京:北京大学出版社,2002.

[3] 严学熙. 近代改革家张謇——第二届张謇国际学术研讨会论文集(上下)[M]. 南京:江苏古籍出版社,1996.

[4] 张謇. 张謇全集[M]. 南京:江苏古籍出版社,1994.

[5] 郑焱,蒋慧. 陈光甫传稿[M]. 湖南师范大学出版社,2009.

[6] 祁龙威. 张謇日记笺注选存[M]. 扬州:广陵书社(广陵古籍刻印社),2007.

[7] 唐国良. 穆藕初:中国现代企业管理的先驱[M]. 上海:上海社会科学院出版社,2006.

[8] 寿充一,等. 近代中国工商人物志(第二册)[M]. 北京:中国文史出版社,1996.

[9]《大生系统企业史》编写组. 大生系统企业史[M]. 南京:江苏古籍出版社,1990.

[10] 薛庆时,蔡静渊,卜大乾. 陈维稷传[M]. 北京:中国纺织出版社,1997.

[11]《李升伯先生纪念册》编委会. 李升伯先生纪念册,内部刊物.

[General Information]
书名=李升伯传　中国纺机工业的先驱
作者=龚玉和著
页数=272
SS号=13805501
DX号=
出版日期=2015.05
出版社=浙江工商大学出版社